DDR - Ljudski resursi kao faktor razvoja hotelijerstva u Crnoj Gori

By Miško Rađenović - III provera

WORD COUNT 70844
TIME SUBMITTED 29-FEB-2016 02:19PM
PAPER ID 21794393

Univerzitet Singidunum

Departman za poslediplomske studije i međunarodnu saradnju

Menadžment u turizmu

Doktorske studije

Ljudski resursi kao faktor razvoja hotelijerstva u Crnoj Gori

Menadžment u turizmu

Student:

Miško Rađenović

Mentor:

prof. dr Slobodan Čerović

Beograd, 2016.

REZIME

U savremenim uslovima poslovanja, upravljanje preduzećem i njegovim resursima, uključujući i ljudske resurse, podrazumijeva mnoštvo novih sadržaja, kako u oblasti menadžmenta, marketinga, istraživanja, razvoja, finansija i proizvodnje, tako i u sferi informatike, organizacije rada i drugo. Dakle, upravljanje ljudima, kao najznačajnijim resursima svake organizacije, predstavlja vrlo složen proces. Iz tog razloga, menadžment turističkog preduzeća mora posvetiti posebnu pažnju formulaciji i implementaciji strategije upravljanja ljudskim resursima. Cilj ovog istraživanja je da pokaže presudan značaj ljudskih resursa za razvoj hotelijerstva Crne Gore, imajući u vidu specifičnosti hotelske djelatnosti (usluge i njihova interpersonalnost, sezona, tehnologija radnih procesa itd.) koje zahtjevaju i specifično upravljanje i organizaciju ljudi i procesa čak do te mjere da se zaposleni po značaju za konkurentnost hotelske organizacije izjednačavaju sa potrošačima. Iz tog razloga, u Crnoj Gori je potrebno bolje upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu kako bi se unaprijedio kvalitet uslužne ponude i profitabilnost hotelskog sektora. Rezultati sprovedenog istraživanja pokazali su da je neophodno restruktuirati postojeće stanje zaposlenih u hotelima Crne Gore na način koji će omogućiti sticanje znanja koja su u skladu sa potrebama savremenog tržišta i koji će Crnoj Gori donijeti bolji rezultate ne samo u odnosu na zemlje regiona nego i na svjetskom tržištu.

Ključne riječi: ljudski resursi, hotelijerstvo, Crna Gora, profitabilnost, konkurentnost.

POPIS SLIKA, TABELA i GRAFIKONA

Slike:

Slika 1. Mapa Crne Gore 12
Slika 2. Doček Sofije Loren na Svetom Stefanu 16
Slika 3. Organizaciona šema hotela Splendid u Bečićima (2007.godina) 67
Slika 4. Šema odeljenja za ljudske resurse kompanije Montenegro Stars Hotel Group 70
Slika 5. Sektor turizma i međusobna povezanost sa komplementarnim i drugim sektorima 83
Slika 6. Regionalni kulturni klasteri prema GLOBE istraživanjima 151
Slika 7. Organizaciona šema kompanije HIT "Montenegro" 152

Tabele:

Tabela 1. Hotelijerska industrija u svijetu (svi iznosi su izraženi u američkim dolarima) 7
Tabela 2. Deset najboljih hotelskih grupacija u svijetu u 2013.godini 10
Tabela 3. 10 najboljih hotelskih lanaca u 2013.godini 11
Tabela 4. Brojno stanje hotela po opštinama u Crnoj Gori 20
Tabela 5. Hoteli po opštinama prema kategorizaciji (4* i 5*) i (3*, 2* i 1*) 21
Tabela 6. Strategija razvoja kapaciteta ležajeva 22
Tabela 7. Broj gostiju i broj noćenja u periodu od 2003 – 2013. godina 23
Tabela 8. Karakteristike hotela sa 5 zvjezdica u Crnoj Gori 24
Tabela 9. Broj hotela u Sloveniji po kategoriji 35
Tabela 10. Porast broja ležajeva u hotelima u periodu od 2008.-2012. godine 36
Tabela 11. Uporedno data struktura hotelskih kapaciteta u %: Crna Gora, Hrvatska i Slovenija 37
Tabela 12. Broj hotela po km^2: Crna Gora, Hrvatska i Slovenija 38
Tabela 13. Model e-trgovine u turizmu 43
Tabela 14. Prednosti e-trgovine 44
Tabela 15. Nedostaci e-trgovine 45
Tabela 16. Misija i vizija hotela Maestral 63
Tabela 17. Razlike između proizvoda i usluga 82
Tabela 18. Matrica vještina i funkcija u menadžmentu 85
Tabela 19. Set znanja, vještina i sposobnosti koje se očekuju od menadžera u hotelu Splendid 87
Tabela 20. Najvažnije vještine za uspješan rad u hotelijerstvu 89
Tabela 21. Primjer iz priručnika za zaposlene: Dolazak i odlazak sa posla u hotelu "Square Nine" u Beogradu 91
Tabela 22. Aktuelna i buduća potreba za kvalifikovanim stručnim kadrovima u sektoru hotela i restorana u Crnoj Gori 101
Tabela 23. Broj zaposlenih u hotelskom sektoru u odnosu na ukupan broj zaposlenih u CG 101
Tabela 24. Pregled najznačajnijih olakšica za zapošljavanje domaće radne snage u Crnoj Gori 103
Tabela 25. Vrste obuke koje organizacije nude zaposlenima 106
Tabela 26. Smjerovi na visokoškolskim ustanovama iz oblasti turizma u Crnoj Gori 110
Tabela 27. Prednosti i nedostaci različitih tipova obuke zaposlenih 112
Tabela 28. Opis posla za asistenta konobara u hotelu Square Nine 118
Tabela 29. Sistematizacija radnih mijesta u hotelu Square Nine 120

Tabela 30. Kriterijumi evaluacije rada zaposlenog u kompaniji "Aman" 132
Tabela 31. Obrazac za praćenje rada u probnom periodu u kompaniji "Aman" Sveti Stefan 136
Tabela 32. Primjer dijela procedure i opisa posla manadžera na dužnosti – dnevni izvještaj 138
Tabela 33. Pitanja za tajnog gosta 139
Tabela 34. Razlike između menadžera i lidera 145
Tabela 35. Struktura ispitanika po kategoriji hotela 155
Tabela 36. Struktura ispitanika u odnosu na sektor hotela u kojem rade 155
Tabela 37. Struktura ispitanika po poziciji na kojoj rade 156
Tabela 38. Starosna struktura ispitanika 156
Tabela 39. Starosna struktura u zavisnosti od pozicije u sektoru 156
Tabela 40. Starosna struktura ispitanika po radnim pozicijama u sektoru 157
Tabela 41. Struktura ispitanika po godinama iskustva u hotelskoj industriji 158
Tabela 42. Godine iskustva ispitanika prema kategoriji hotela u kome rade 159
Tabela 43. Godine iskustva ispitanika prema sektoru hotela u kome rade 160
Tabela 44. Godine iskustva ispitanika prema radnoj poziciji u sektoru hotela u kome rade. 160
Tabela 45. Prosiječne godine radnog staža menadžera 161
Tabela 46. Broj jezika koji ispitanici govore 161
Tabela 47. Strani jezici koje govore ispitanici 162
Tabela 48. Poznavanje stranih jezika u zavisnosti od kategorije hotelima u kojima ispitanici rade 162
Tabela 49. Stručna sprema ispitanika 163
Tabela 50. Struktura ispitanika po tipu zaposlenja (određeno/neodređeno vrijeme) 164
Tabela 51. Zastupljenost ugovora na određeno i neodređeno vrijeme prema kategorijama hotela 164
Tabela 52. Stav ispitanika o uticaju ljudskih resursa na imidž hotela 166
Tabela 53. Zadovoljstvo ipitanika uslovima rada u hotelu 167
Tabela 54. Povezanost stavova o uticaju ljudskih resursa na imidž hotela i poslovanje 167
Tabela 55.Zadovoljstvo ispitanika uslovima rada 169
Tabela 56. Povezanost zadovoljstva platom i opšteg zadovoljstva uslovima u hotelu 169
Tabela 57. Način nagrađivanja u kompaniji u kojoj ispitanici rade 171
Tabela 58. Povezanost zadovoljstva platom i nagrađivanja u kompaniji povećanjem plate . 171
Tabela 59. Načini motivisanja zaposlenih 172
Tabela 60. Zadovoljstvo platom ispitanika koji su naveli mogućnost usavršavanja kao način radne motivacije 173
Tabela 61. Potrebna dužina obuke za pojedina radna mjesta prema mišljenju ispitanika 174
Tabela 62. Stav zaposlenih o optimalnoj dužini obuke za pojedina radna mjesta u zavisnosti od sektora u kome su zaposleni 174
Tabela 63. Stav o potrebnoj dužini trajanja obuke u zavisnosti od radne pozicije zaposlenog 175
Tabela 64. Stav o potrebnoj dužini trajanja obuke u zavisnosti od godina radnog iskustva . 176
Tabela 65. Stav o potrebnoj dužini trajanja obuke u zavisnosti od kategorije hotela u kome rade 178
Tabela 66. Stav o potrebnoj dužini trajanja obuke u zavisnosti od nivoa obrazovanja 178
Tabela 67. Obuke koje su realizovane u preduzećima gde su ispitanici zaposleni 180
Tabela 68. Dužina trajanja i oblast održane obuke 181
Tabela 69. Nivo obrazovanja menadžera 183
Tabela 70. Starosna kategorija prema radnoj poziciji 184
Tabela 71. Godine radnog iskustva menadžera 185

Tabela 72. Zadovoljstvo zaposlenih odnosom menadžera 185
Tabela 73. Odnos zadovoljstva ispitanika uslovima rada i odnosom menadžera prema njima 186
Tabela 74. Mišljenje ispitanika o tome ko donosi odluke u hotelu 188
Tabela 75. Da li se mjeri produktivnost u hotelu u kome su ispitanici zaposleni? 188
Tabela 76. Načini mjerenja produktivnosti 189
Tabela 77. Komparativna analiza odgovora menadžera i radnika na pitanje: Da li se mjeri produktivnost u hotelu u kome radite? 190

Grafikoni:

Grafikon 1. ADR i RevPAR statistika za 2011. i 2012. godinu po regionu 8
Grafikon 2. Struktura smještajnih kapaciteta po vrstama objekata za smještaj u Hrvatskoj (2009-2012) 29
Grafikon 3. Struktura hotela po kategorijama u Hrvatskoj (2014. godina) 30
Grafikon 4. Ukupan broj kreveta po kategorijama u Hrvatskoj (2014. godina) 30
Grafikon 5. Uporedno data struktura hotelskih kapaciteta: Crna Gora i Hrvatska 31
Grafikon 6. Mjesečna zauzetost kreveta u hotelima mediteranskih zemalja (2012.) 32
Grafikon 7. Mjesečna zauzetost i ostvarene prosečne cijene soba u hotelima Hrvatske (2011-2012) 33
Grafikon 8. Godišnja zauzetost i ostvarene prosečne cijene soba u hotelima Hrvatske (2003. - 2012.) 33
Grafikon 9. Ključni pokazatelji poslovanja hotela u Hrvatskoj u 2012. godini po kategorijama 34
Grafikon 10. Procenat hotela po kategorijama u Sloveniji 2012. godine 36
Grafikon 11. Uporedno data struktura hotelskih kapaciteta: Crna Gora, Hrvatska i Slovenija 37
Grafikon 12. Korišćenje društvenih medija u preduzećima Crne Gore 59
Grafikon 13. Potreba za stručnim kadrom u u različitim sektorima turističke privrede Crne Gore do 2016. godine 100
Grafikon 14. Starosna struktura ispitanika po sektorima u hotelu 157
Grafikon 15. Starosna struktura ispitanika po radnim pozicijama u sektoru 158
Grafikon 16. Grafički prikaz godina iskustva ispitanika prema kategoriji hotela u kome rade 159
Grafikon 17. Tip zaposlenja po kategoriji hotela 164
Grafikon 18. Kompjuterski programi koje ispitanici nesmetano koriste 165
Grafikon 19. Stav ispitanika o uticaju ljudskih resursa na imidž hotela 166
Grafikon 20. Povezanost stavova o uticaju ljudskih resursa na imidž hotela i poslovanje ... 168
Grafikon 21. Povezanost zadovoljstva platom i opšteg zadovoljstva uslovima u hotelu 170
Grafikon 22. Zadovoljstvo platom ispitanika koji su prethodno naveli povećanje plate kao način nagrađivanja u hotelu u kome rade 172
Grafikon 23. Stav o potrebnoj dužini trajanja obuke u zavisnosti od radne pozicije zaposlenog 176
Grafikon 24. Stav o potrebnoj dužini trajanja obuke u zavisnosti od godina radnog iskustva 177
Grafikon 25. Stav o potrebnoj dužini trajanja obuke u zavisnosti od nivoa obrazovanja 179
Grafikon 26. Dužina trajanja i oblast održane obuke 182
Grafikon 27. Nivo obrazovanja menadžera 183
Grafikon 28. Starosne kategorije mandžera i radnika 184

Grafikon 29.Radno iskustvo menadžera 185
Grafikon 30. Zadovoljstvo zaposlenih odnosom menadžera 186
Grafikon31- Uticaj zadovoljstva odnosa mendžera prema zaposlenima na opšte zadovoljstvo uslovima u hotelu 187
Grafikon 32. Mišljenje ispitanika o tome ko donosi odluke u hotelu 188
Grafikon 33. Da li se mjeri produktivnost u hotelu u kome su ispitanici zaposleni? 189
Grafikon 34. Načini mjerenja produktivnosti 190
Grafikon 35. Komparativna analiza odgovora menadžera i radnika na pitanje: da li se mjeri produktuvnost u hotelu u kome radite? 191
Grafikon 36. Raspored zaposlenih po sektorima u turizmu Crne Gore-projekcija za 2016.godinu 193

SADRŽAJ

UVOD **1**

1. TRENUTNO STANJE HOTELIJERSTVA U SVIJETU **5**

1.1. Trendovi u hotelijerskoj industriji 6
1.2. Hotelijerstvo u Crnoj Gori 12
1.2.1. Istorija razvoja hotelijerstva u Crnoj Gori *14*
1.2.2. Trenutno stanje hotelijerstva u Crnoj Gori *18*
1.3. Komparacija hotelijerstva Crne Gore sa zemljama regiona: Hrvatska i Slovenija 28
1.4. Uloga Interneta u hotelskom poslovanju 40
1.4.1. Elektronsko poslovanje u turizmu *40*
1.4.2. Nove vještine zaposlenih u hotelskom preduzeću *48*
1.4.3. Konkurentnost hotelskog preduzeća u eri elektronskog poslovanja *51*
1.4.4. Marketing hotela i e-promocija *54*
1.4.5. Web 2.0 tehnologija u hotelijerstvu *56*

2. TEORIJSKA RAZMATRANJA MENADŽMENTA U HOTELIJERSTVU **60**

2.1. Planiranje kao menadžment fukcija 63
2.2. Organizovanje kao funkcija menadžmenta 65
2.3. Vođenje kao funkcija menadžmenta 72
2.4. Kontrola kao funkcija menadžmenta 75

3. ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA LJUDSKIH RESURSA U CRNOJ GORI **78**

3.1. Uloga i značaj ljudskih resursa savremenom hotelijerstvu 78
3.1.1. Specifičnost upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu *80*
3.1.1.1. Vještine menadžera u hotelijerstvu 84
3.1.1.2. Vještine zaposlenih u hotelijerstvu 88
3.1.2. Odnos zaposlenih prema gostima *91*
3.1.3. Problematika radnih odnosa u hotelijerstvu Crne Gore *93*
3.2. Proces upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu 95
3.2.1. Tehnološko-tehnički faktori ljudskih resursa u hotelima visoke kategorije *97*
3.2.2. Tržišni i organizacioni faktori ljudskih resursa u hotelskom preduzeću *99*
3.3. Potrebe za ljudskim resursima u hotelijerstvu u Crnoj Gori 100
3.4. Obrazovanje i obuka ljudskih resursa u hotelijerstvu Crne Gore 104
3.5. Selekcija i zapošljavanje ljudskih resursa 117
3.5.1. Proces selekcije kandidata *122*
3.5.2. Metodi i instrumenti selekcije kandidata *124*
3.5.3. Odgovornost za rezultate selekcije *127*
3.6. Ocjena učinka ljudskih resursa 128
3.6.1. Proces procjene učinka *130*
3.6.2. Metode procjene učinka *134*
3.6.3. Neformalna ocjena učinka *137*
3.7. Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih 140
3.8. Liderstvo u hotelijerstvu Crne Gore 144

4. UPRAVLJANJE LJUDSKIH RESURSIMA U HOTELIMA CRNE GORE.....153

4.1. CILJ ISTRAŽIVANJA 153
4.2. MJERNI INSTRUMENTI 153
4.3. UZORAK I POSTUPAK ISTRAŽIVANJA 154
4.4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA 154
4.4.1. Osnovne karakteristike ispitanika.....155
4.4.2. Analiza stavova ispitanika i komparativna analiza identifikovanih grupa ispitanika.....166
4.4.3. Menadžeri kao ključni faktori u donošenju odluka i upravljanju ljudskim resursima.....182

5. RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA U HOTELIJERSTVU CRNE GORE KAO PRETPOSTAVKA OSTVARIVANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI 192

5.1. STRATEGIJSKI RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA U CRNOJ GORI 192
5.2. PERSPEKTIVA I PREDLOZI ZA BUDUĆNOST RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA U CRNOJ GORI 194

ZAKLJUČAK 199
LITERATURA.....202
PRILOZI.....210

PRILOG 1. UPITNIK.....210

UVOD

U hotelijerstvu, gosti i zaposleni su upućeni na međusobnu saradnju prilikom kreiranja usluge. Uspješnost njihove interakcije u velikoj mjeri zavisi od sposobnosti zaposlenih u hotelskom preduzeću da pruže adekvatnu uslugu. U tom smislu, zaposleni imaju i direktno i indirektno veliki uticaj na percepciju i zadovoljstvo gostiju. Dobri poslovni rezultati dolaze od zadovoljnih i lojalnih gostiju, što je posledica kvaliteta usluge (za datu cijenu), a u isto vrijeme dobra usluga je rezultat procesa usluživanja koji zavisi prije svega od zadovoljstva i produktivnosti zaposlenih "na prvoj liniji", ali i od motivacije, znanja i vještina kako njih tako i njihovih neposrednih menadžera. Prepoznavanje i implementacija dobre poslovne prakse u sektoru ljudskih resursa je za hotelijerstvo, a takođe i za druge uslužne djelatnosti, veoma važna, ako ne i ključna, u vođenju hotelskih kompanija. Ljudski resursi u tom slučaju, igraju odlučujuću ulogu u pružanju kvalitetne usluge i postizanja zadovoljstva gostiju, što daje samoj kompaniji dugoročnu prednost u odnosu na konkurente.

Ova tema je odabrana prije svega zbog svoje aktuelnosti i značaja za uspješno poslovanje savremenih hotelskih preduzeća u sve zahtjevnijem poslovnom okruženju. Obzirom da postaje sve teže pronaći efikasne, talentovane i stručne kadrove, a savremeni hoteli se suočavaju sa rastućom konkurencijom, strateška uloga procesa upravljanja ljudskim resursima dobija na značaju.

Prema predviđanjima Svetskog savjeta za turizam i putovanja,[1] u turizmu će do 2021.godine biti zaposleno oko 330 miliona ljudi. Navedeni podaci ukazuju na to da će hotelijerstvo nastaviti da se razvija u narednim godinama, zbog čega će potražnja za kvalifikovanim kadrovima rasti u ovom sektoru. Savremeno hotelijerstvo traži dobro obučenu, prilagodljivu radnu snagu, tako da je svakodnevna edukacija zaposlenih i menadžera prijeko potrebna u cilju razvoja svih uspješnih strategija. Razvoj ljudskih resursa i njihovog obrazovanja predstavlja veliki problem svake kompanije. Planirano i pravovremeno ulaganje u razvoj zaposlenih je dobra investicija, a ne trošak. Sve više je zastupljena teza da su ljudski resursi najznačajniji za razvoj savremenih kompanija. U skladu sa navedenim, u radu se polazi od pretpostavke da su ljudski resursi jedan od najznačajnijih faktora razvoja hotelijerstva.

[1] World Travel and Tourism Council

Generalni cilj ovog istraživanja je da pokaže presudan značaj ljudskih resursa za razvoj hotelijerstva Crne Gore. Konkretnije, globalni cilj istraživanja se ostvaruje kroz njegove slijedeće strukturne elemente:

a) Istraživanje razvoja osnovnih resursa hotelske industrije Crne Gore, te, u tom sklopu, primarno fokusiranje na razvoj ljudskog kapitala u toj industriji;

b) Istraživanje strukturnih karakteristika ljudskih resursa u hotelijerstvu Crne Gore i identifikacija glavnih strukturnih nedostataka, odnosno disproporcija;

c) Davanje prijedloga makro i mikro politike razvoja ljudskih resursa u hotelijerstvu Crne Gore, kako bi se što efikasnije prevazilazile uočene strukturne disproporcije.

Na osnovu teorijski postavljenih okvira i analize literature u ovom radu je postavljena sledeća generalna hipoteza: *Ljudski resursi su presudan faktor obezbjeđenja kvaliteta i rentabilnog poslovanja u hotelijerstvu.*

Postavljene su sledeće posebne hipoteze:

H1: Specifičnosti hotelske djelatnosti (usluge i njihova interpersonalnost, sezona, tehnologija radnih procesa itd.) zahtjevaju i specifičnu organizaciju kadra i upravljanje čak do te mjere da se zaposleni po značaju za uspjeh hotelske organizacije izjednačavaju sa potrošačima kao uobičajenim polazištem i ishodištem svakog posla i odgovarajuće orjentacije;

H2: Specifičnost radnih operacija u hotelijerstvu nameće potrebu za konstantnim unaprijeđenjem funkcije ljudskih resursa i unaprijeđenjem obrazovanja u hotelima u cilju održavanja konkurentne prednosti;

H3: Globalni rezultati sektora "hoteli i restorani" u Crnoj Gori su lošiji od rezultata relevantnih konkurenata na području Mediterana;

H4: Bolje upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu Crne Gore presudno bi uticalo na poboljšanje njegovih ekonomskih rezultata, odnosno njegovog ekonomskog uticaja na privredu i društvo;

H5: Adekvatno upravljanje ljudskim resursima u hotelskim preduzećima neophodno je zbog bolje rentabilnosti, produktivnosti i ekonomičnosti.

Za potrebe izrade doktorske teze sastavljen je anketni upitnik kako bi se izvršilo samostalno istraživanje u periodu od 01.05.2014. do 01.08.2014. godine. Hoteli u kojima je sprovedeno istraživanje su hoteli sa 3, 4 i 5 zvjezdica u primorskoj, srednjoj i sjevernoj regiji Crne Gore: Palas, Slovenska Plaža, Montenegro, Maestral, Splendid, Sveti Stefan, Avala, Pine, Podgorica, Ziya, MB, Durmitor i još niz malih hotela. Istraživanjem je obuhvaćeno 505

ispitanika. Istraživanje će ukazati na trenutno stanje ljudskih resursa u Crnoj Gori, kako zaposlenih tako i menadžera.

Rad je podeljen na 5 poglavlja.

U *prvom poglavlju* analizirano je trenutno stanje u hotelijerstvu. Ukazano je na postojeće trendove u hotelijerskoj industriji, kao i istorijski razvoj i trenutno stanje hotelijerstva u Crnoj Gori. Izvršena je komparacija stanja u hotelijerstvu Crne Gore sa zemljama regiona-Hrvatskom i Slovenijom. U ovom poglavlju analizira se i uloga Interneta u hotelskom poslovanju sa posebnim naglaskom na elektronsko poslovanje u turizmu, nove vještine zaposlenih potrebne za ovakvo poslovanje i elektronski marketing.

U *drugom poglavlju* analiziraju se osnovne funkcije menadžmenta: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola u savremenom hotelskom poslovanju.

Treće poglavlje posvećeno je analizi postojećeg stanja ljudskih resursa u hotelijerstvu u Crnoj Gori. U ovom poglavlju autor ukazuje na ulogu i značaj koji ljudski resursi imaju u savremenom hotelijerstvu, proces upravljanja ljudskim resursima, analizu potreba za ljudskim resursima u hotelijerstvu Crne Gore, obrazovanje i obuku zaposlenih, selekciju i zapošljavanje, ocenu učinka, metode nagrađivanja i motivacije zaposlenih kao i liderstvo u hotelima Crne Gore.

Četvrto poglavlje posvećeno je analizi rezultata istraživanja koje se bavi identifikovanjem najznačajnijih strategija upravljanja ljudskim resursima koje koriste menadžeri u hotelima Crne Gore. Istraživanje je obuhvatilo 505 ispitanika, a rezultati su klasifikovani u 3 oblasti: osnovne karakteristike ispitanika, analiza stavova ispitanika i komparativna analiza rezultata i analiza stavova menadžera kao ključnog faktora u donošenju odluka i upravljanja ljudskim resursima.

Peto poglavlje je posvećeno strateškom planiranju razvoja ljudskih resursa u hotelima Crne Gore i preporukama za budući razvoj zaposlenih u ovom sektoru.

Na kraju rada data su zaključna razmatranja autora i popis korišćene literature.

Sadržaj istraživanja u ovom radu određuje i primjenu odgovarajućih metoda. Njegov opis ukazao je na primjenu deduktivne metode, kao i metode deskripcije u objašnjavanju osnovnih pojmova iz oblasti upravljanja ljudskim resursima u sektoru hotelijerstva. S obzirom da se osnovni metodološki princip društvenih nauka zasniva na dijalektici, proizilazi da će biti korišćena dijalektička, sintetička i verifikaciona metoda. Dijalektičkom metodom sagledaće se međusobna povezanost i uslovljenost istraživanih pojava, a sintetička kao i verifikaciona metoda poslužiće za provjeru hipoteza od kojih se pošlo u istraživanju. U izradi rada biće korišćen i istorijski metod. On će objediniti analizu postojećih radova i istraživanja

koja se bave pitanjem ljudskih resursa u hotelijerstvu. Metoda statističke analize će se primjenjivati u obradi podataka sprovedenog terenskog istraživanja. Biće korišćena sinteza najznačajnijih teorijskih koncepata vezanih za ulogu ljudskih resursa u hotelskom poslovanju. Kako bi se teorijski koncepti uporedili sa praksom i ukazalo na značaj primjene principa upravljanja ljudskim resursima u savremenom hotelijerstvu, biće analizirani i praktični primjeri hotela u Crnoj Gori.

1. TRENUTNO STANJE HOTELIJERSTVA U SVIJETU

Strategije proizvoda međunarodnog turističkog hotelijerstva moraju uzimati u obzir faktore okruženja i promjene na tržištu. Ključni aspekti uspjeha hotelskih preduzeća na savremenom tržištu su:[2]

- *Kvalitet smještaja:* rastuća konkurencija na globalnom tržištu i sve kompleksniji zahtjevi savremenih potrošača nameću potrebu za rastom broja hotela visokih kategorija i uvođenjem dodatnih sadržaja, posebno u domenu zabave i rekreacije;
- *Standardizacija:* u cilju boljeg pozicioniranja na tržištu i uspostavljanja boljeg odnosa cijene i kvaliteta, standardizacija se uvodi u sve veći broj hotelskih sadržaja i poslovnih operacija;
- *Diferenciranje*: diferenciranje postaje osnova za sticanje konkurentne prednosti kako u domenu oblikovanja samog proizvoda, tako i kanala distribucije i tehničke infrastrukture;
- *Specijalizacija*: klasični univerzalni hoteli danas bivaju potisnuti specijalizovanim hotelima koji nude sadržaje namenjene zadovoljavanju potreba užih ciljnih grupa. Na primjer: wellness-hoteli, romantični hoteli, hoteli sa all-inclusive ponudom, umjetnički hoteli, hoteli za djecu i dr;
- *Insceniranje*: pored usluge visokog kvaliteta koja danas postaje standard, savremeni turista očekuje i posebne doživljaje koji najčešće imaju formu neobičnih iskustava i iznanađenja kroz ponudu unikatnog ambijenta, autentičnog proizvoda i dr.
- *Servis*: sve veći broj hotela ulaže u razvoj vještina zaposlenih kako bi se unaprijedio kvalitet uslužnog procesa na način koji će dovesti do zadovoljenja potreba ciljnih potrošača;
- *Kompleksna velika preduzeća*: današnji turisti očekuju raznovrsnost ponude i često se ne zadovoljavaju samo osnovnom uslugom smještaja i ishrane u hotelu. Tako je i nastao trend izgradnje mega hotela koji u svom sastavu imaju mnoštvo različitih sadržaja. Ekonomska opravdanost izgradnje takvih hotela počiva na očekivanjima da će veliki broj gostiju biti spreman da plati cijenu boravka i da će na taj način fiksni troškovi održavanja biti smanjeni po osobi. Ukoliko hotel ne uspije da privuče dovoljan broj gostiju i van sezone, takva investicija neće biti isplativa. Iz tog razloga mega hoteli uvode veliki broj sadržaja koji se mogu koristiti nezavisno od vremenskih prilika u destinaciji: veliki broj unutrašnjih bazena, terena za sportove, teretane, welness i dr.

[2] DEG - Njemačko društvo za investicije i razvoj (2003), *Prostorni koncept za turistički razvoj regiona Boka Kotorska, Regionalni Masterplan za turizam*. str. 26.

1.1. Trendovi u hotelijerskoj industriji

Prema procijenama UNWTO, u svijetu je raspoloživo oko 16 miliona hotela i sličnih objekata za smještaj. Blizu 40% svjetske hotelijerske ponude je koncentrisano u Evropi, što je i razumljivo, s obzirom na njenu dominantnu ulogu u makroregionalnoj distribuciji svjetskog turizma. Nešto više od ¼ svjetske hotelijerske ponude je koncentrisano u Sjevernoj Americi. Razvoj hotelijerstva determinisan je tokovima svetskog turizma. Logično je da teritorijalna raspodela kapaciteta u hotelima i ostalim sličnim objektima za smještaj u velikoj mjeri odgovara prostornoj distribuciji međunarodnih turističkih dolazaka, a samim tim i prihoda od međunarodnog turizma. Postepena prostorna redistribucija međunarodnog turizma, odnosno smanjenje visokog stepena koncentracije, neodvojiva je od globalne razvojne politike hotelijerstva. Ova politika je diktirana prije svega strategijskim projektima vodećih svetskih hotelskih lanaca koji se u poslednjoj dekadi XX i prvim dekadama XXI vijeka sve intenzivnije orijentišu na istočna tržišta, odnosno prostor Azije i Pacifika.

Na početku 2012.godine hotelska industrija suočavala se sa brojnim problemima koji su posledica faktora okruženja. Fiskalni problemi u SAD-u, ekonomska i politička nestabilnost u Evropi i na Bliskom Istoku i usporen rast u azijskoj ekonomiji prijetio je da ugrozi sektor hotelijerstva u celom svijetu.[3] Hotelska industrija u Evropi u 2012.godini zabilježila je različite rezultate u zavisnosti od regiona. Hotelska industrija u zapadnoj Evropi je imala stabilan ali nizak rast, u centralnoj i istočnoj Evropi rast je bio nešto stabilniji i jači, dok je jugoistočna Evropa imala ekonomske probleme koje su se odrazili i na slabije rezultate poslovanja hotelske industrije.[4] Prema podacima "Lodging Econometrics" u drugom tromjesečju 2012.godine na teritoriji Azije i Pacifika bilo je 2.317 projekata sa kapacitetom od 561.696 soba. Više od polovine ovih projekata ostvaruje se u Kini (1.502 projekta i 406.480 soba). Tokom 2014.godine predviđeno je otvaranje 573 hotela kapaciteta 145.435 soba.

[3] Ernst & Young (2013), *Global hospitality insights: Top thoughts for 2013*. URL: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Top_thoughts_for_2013/$FILE/Top_thoughts_for_2013.pdf, pristupljeno 12.07.2014.

[4] Stojaković, G. (2013), *ITB trendovi*, Berlin. URL: http://www.turizamns.rs/sites/default/files/ITB%20BELIN%20trendovi.pdf, pristupljeno 22.06.2014.

U SAD-u je, prema stanju u četvrtom tromjesečju 2012.godine bilo evidentirano 2.757 projekata sa kapacitetom od 341.204 sobe. Tokom 2014.godine otvoriće se 591 hotel ukupnog kapaciteta 66.102 sobe.[5]

Uprkos značajnim poboljšanjima, hotelijerska industrija je nastavila da se suočava sa istim izazovima i u 2013.godini. Ipak, prema podacima izveštaja *Ernst&Young* za 2014.godinu, negativni faktori okruženja neće dovesti do stagnacije hotelijerskog sektora.[6] Investitori se fokusiraju na akvizicije i na razvoj odmarališta kako bi ostvarili profit. Takođe se očekuje povećanje prekograničnog protoka kapitala koji iniciraju konglomerati, porodične firme i državna preduzeća na Bliskom Istoku i Aziji, obzirom da međunarodni investitori teže diversifikaciji portfolia i ulaganju u stabilne ekonomije. Smještajna industrija će nastaviti da prilagođava ponudu dominantnoj grupi gostiju uključujući i novi talas kineskih turista, nudeći ciljane proizvode i usluge i pogodnosti koji zadovoljavaju njihove generacijske i kulturne preferencije.

STR Global, vodeći provajder ključnih statističkih podataka o performansama hotelske industrije, definisao je četiri ključna područja u svijetu kao: Azijsko-Pacifički region, Severna i Južna Amjerika, Evropa i Bliski Istok/Afrika.

Zauzetost kapaciteta, ADR i RevPAR statistika po regionu prikazana je u narednoj tabeli.

Tabela 1. Hotelijerska industrija u svijetu (svi iznosi su izraženi u američkim dolarima)[7]

AZIJA i PACIFIK	
Zauzetost kapaciteta	64 % (2011) - 65,5 % (2012)
ADR	$134.56 (2011) — $135.85 (2012)
RevPAR	$86.12 (2011) — $88.94 (2012)
Ovaj region obuhvata Aziju, Australiju i Okeaniju. U posmatranom periodu nije se značajno povećala ponuda hotelskog smještaja. Za rast je odgovorno povećanje tražnje od strane turista. U uslovima ograničene ponude, rast tražnje doveo je do povećanja zauzetosti kapaciteta i većih prihoda po raspoloživoj sobi. IHG će tokom 2014. godine lansirati novi brend pod nazivom *Hualuxe Hotels* u Kini, što će rezultovati povećanjem soba za oko 55.000. Ovaj brend je namjenjen isključivo kineskim turistima, i kreiran je nakon opsežnog istraživanja tržišta i razumjevanja kineske tradicije i kulture.	

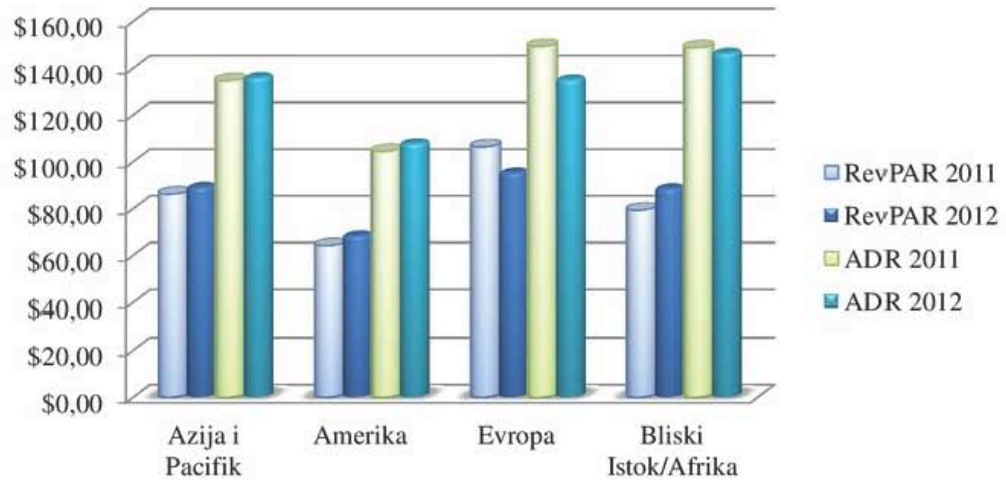
[5] Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet: Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo (2012), *Turizam kao osnovna determinanta dosadašnjeg razvoja hotelijerstva*, predavanja iz predmeta: Međunarodni lanci u hotelijerstvu. URL:http://www.dgt.uns.ac.rs/download/lanci1.pdf, pristupljeno 21.05.2014.

[6] Ernst & Young (2014), *Global hospitality insights: Top thoughts for 2014*. URL: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Global_hospitality_insights_2014/$FILE/EY-Global-hospitality-insights-2014.pdf, pristupljeno 22.09.2014.

[7] Prema podacima: Hotel Managers Group (2013), *Global Performance by Region – May 2011 to May 2012 Comparison*. URL: http://hmghotelsblog.com/2012/06/26/a-closer-look-at-growth-in-the-worldwide-hotel-industry-2012/, pristupljeno 12.08.2014.

AMERIKA	
Zauzetost kapaciteta	61.4% (2011) — 63.4% (2012)
ADR	$104.38 (2011) — $107.64 (2012)
RevPAR	$64.04 (2011) — $68.30 (2012)
Region obuhvata Sjevernu Ameriku, Karibe, Srednju i Južnu Ameriku. Boston i Los Anđeles su izrazito uspješni. U posmatranom periodu iskorišćenost kapaciteta je u Los Anđelesu porasla za 5.8% na 75%, a RevPAR je povećan za 10,8 %. U Bostonu je RevPAR povećan za 11,6 %. Sa druge strane, u Panami je iskorišćenost kapaciteta smanjena za 11,6% na 48,1%, a RevPAR stopa pala je za 19,4% na $59.33.	
EVROPA	
Zauzetost kapaciteta	71.2% (2011) — 70.5% (2012)
ADR	$149.19 (2011) — $134.93 (2012)
RevPAR	$106.27 (2011) — $95.11 (2012)
Evropa kao celina imala je lošiji učinak nego prethodnih godina. Stopa zauzetosti kapaciteta je manja nego ranije, ADR i RevPAR indikaori su smanjeni. Glavni razlog za to je loše stanje privrede u većini zemalja Evrope. Iako Rusija pokazuje značajan rast, iskorišćenost kapaciteta u Grčkoj je smanjena za 25,7%.	
BLISKI ISTOK/AFRIKA	
Zauzetost kapaciteta	53.3% (2011) — 60.4% (2012)
ADR	$148.68 (2011) — $146.32 (2012)
RevPAR	$79.30 (2011) — $88.39 (2012)
Procijenat iskorišenosti kapaciteta i RevPAR povećani su za više od 10%, dok je ADR neznatno opao. To je u velikoj mjeri posledica razvoja turizma u područjima koja su bila politički nestabilna 2011. godine. Iako "Arapsko proljeće" nije prestalo u potpunosti, opasnost za turistička putovanja je smanjena i ovaj region postaje ponovo popularna turistička destinacija. Egipat je povećao iskorišćenost kapaciteta za više od 40 % i RevPAR za skoro 35%. Južna Afrika, Ujedinjeni Arapski Emirati (Dubai) i Saudijska Arabija takođe napreduju. Prosječno ostvarena dnevna cijena sobe je neznatno smanjena. Ovo se može pripisati koncentrisanim naporima hotela da ponovo privuku putnike da se vrate na destinaciju nakon perioda političkih previranja i nestabilnosti.	

Grafikon 1. ADR i RevPAR statistika za 2011. i 2012. godinu po regionu



Prema *PricewaterhouseCoopers* projekcijama za 2014.godinu[8] hotelska industrija SAD-a se oporavlja i očekuje se rast RevPAR od 6% i ADR za 4.5%. Razvoj hotelske industrije najbrže će se osjetiti u sektoru luksuznih hotela čija će zauzetost kapaciteta porasti na 75% u toku 2014.godine.

Prema podacima *Euromonitora*, hotelsko tržište Azijsko-Pacifičkog regiona će do 2016.godine porasti za 34%. Ovo se posebno odnosi na poslovna putovanja koja su opala nakon krize 2009.godine.[9] Kina i Indija će se najbrže razvijati u pogledu domaćih poslovnih putovanja, a Kina će postati lider u međunarodnim poslovnim dolascima. Ovi trendovi će pozitivno uticati na dalji razvoj hotelske industrije u pomenutom regionu.

Deloitte je sproveo istraživanje o trendovima u hotelijerskoj industriji do 2015.godine u kome je ukazano na nekoliko značajnih trendova.[10] Do 2015.godine Kina i Indija će imati godišnji rast turizma jednak ili veći od Velike Britanije, Francuske i Japana. Na tržištima u razvoju[11] dominiraju lokalni hotelski brendovi srednje kategorije. U Indiji je identifikovan manjak od oko 150.000 soba, gdje se najveći deficit pojavljuje u ekonomskoj klasi. U Indiji i Kini postoji opasnost od prekomjerne ponude luksuznih hotela u ključnim gradovima. Potrebno je ulagati u razvoj hotela srednje kategorije, obzirom na rastući broj pripadnika srednje klase. Ovaj trend je postao posebno izražen nakon ekonomske krize.

Kada je riječ o zalivskim zemljama,[12] primjetan je trend rasta ponude luskuznih hotela i odmarališta čak i tokom recesije. Luksuzni hoteli u ovim zemljama čine preko 60% ukupne ponude. Sa pojavom novih destinacija kao što su Abu Dabi i Katar, razvoj turizma i hotelijerstva u zalivskim zemljama će se nastaviti narednih godina, iako nešto sporijim tempom. Čak i u ovom regionu primjećena je potreba za povećanjem hotelske ponude srednje klase. Kompanija sa sjedištem u Dubaiju, *Layia Hospitality* planira lansiranje novog low-cost

---

[8] PWC (2014), *Hospitality Directions US*. URL: http://www.pwc.com/en_US/us/asset-management/hospitality-leisure/publications/assets/pwc-hospitality-directions-lodging-outlook.pdf, pristupljeno 12.10.2014.

[9] Euromonitor International (2012), *Global hotels: Innovating for growth*, Issue 3. http://www.wtmlondon.com/library/2/1545060_assocPDF.pdf, pristupljeno 2.11.2014.

[10] Deloitte (2010), *Hospitality 2015: Game changers or spectators?* URL:. https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Tanzania/Local%20Assets/Documents/Deloitte%20Reports%20-%20Hospitality%202015.pdf, pristupljeno 12.06.2014.

[11] Brik (eng. BRICs) je skraćenica za Brazil, Rusiju, Indiju i Kinu koje se smatraju zemljama sa rastućim ekonomskim potencijalom. Ovaj pojam prvi je upotrebio Džimn O'Nijl iz kompanije Global Sacks, a brzo nakog toga termin je postao prihvaćen u široj javnosti. Reč je o udruženju za ekonomsku saradnju. U Jekaterinburgu 2008.godine održan je sastanak predstavnika ovih zemalja, a samit je nosio ime BRIC. Samo u ove 4 zemlje koje pokrivaju 25% svjetskog kopna živi oko 40% svjetskog stanovništva. Kada se Južna Afrika pridružila ovoj organizaciji, ime je prošireno na BRICS.

[12] Arapske zemlje Persijskog zaliva (poznate i pod skraćenicom zalivske zemlje) grupni je naziv za šest arapskih zemalja koje se nalaze na Arabijskom poluostrvu uz obalu Persijskog zaliva: Saudijsku Arabiju, Oman, Kuvajt, Bahrein, Katar i Ujedinjene Arapske Emirate.

hotelskog brenda pod imenom *Day&Night Hotels*. Najveću britanski lanac hotela sa niskom cijenom *Premier Inn* planira da se proširi u ovom regionu.

Najdinamičnija izgradnja hotelskih kapaciteta ostvaruje se na Dalekom istoku i u SAD-u. Prema procjeni UNWTO, jedan od pet hotela pripada nekom hotelskom lancu. U SAD-u oko 70% hotela posluje u okviru nekog hotelskog lanca. To znači da će hotelski lanci i u budućnosti biti osnovni nosioci razvoja hotelijerstva.

Deset najboljih hotelskih grupacija u svijetu i deset najboljih hotelskih lanaca u 2013.godini prikazni su u narednoj tabeli.

Tabela 2. Deset najboljih hotelskih grupacija u svijetu u 2013.godini[13]

Rang 2013	Rang 2012	Grupa	Zemlja	Hoteli 2013	Hoteli 2012	Sobe 2013	Sobe 2012	Rast u br.	Rast u %
1	1	IHG	GB	4602	4480	675982	658348	17634	2.7%
2	2	Hilton Hotels	USA	3992	3861	652378	631131	21247	3.4%
3	3	Marriott International	USA	3672	3595	638793	622279	16514	2.7%
4	4	Wyndham Hotel Group	USA	7342	7205	627437	613126	14311	2.3%
5	6	Choice	USA	6198	6203	497023	502460	-5437	-1.1%
6	5	Accor	FRA	3515	4426	450199	531714	-81515	-15.3%
7	7	Starwood Hotels and Resorts	USA	1221	1076	328055	315346	12709	4%
8	8	Best Western	USA	4024	4018	311611	295254	16357	5.5%
9	9	Home Inns	CHI	1772	1426	214070	176565	37508	21.2%
10	10	Carlson Rezidor Hotel Group	USA	1077	1077	166245	165802	443	0.3%

[13]MKG Group (2013), "World Ranking 2013 of Hotel Groups and Brands", *Hospitality On*. URL: Http://Hospitality-On.Com/En/News/2013/04/04/Exclusive-Mkg-Hospitality-World-Ranking-2013-Of-Hotel-Groups-And-Brands/, pristupljeno 16.03.2015.

Tabela 3. 10 najboljih hotelskih lanaca u 2013.godini[14]

Rang 2013	Rang 2012	Lanac	Grupa	Zemlja	Hoteli 2013	Hoteli 2012	Sobe 2013	Sobe 2012	Rast u br.	Rast u %
1	1	Holliday Inn+Holiday Express	IHG	GB	3392	3347	424612	421944	2618	0.6%
2	2	Best Western	Best Western	USA	4024	4018	311611	295254	16357	5.5%
3	6	Marriott Hotel Resorts	Marriott Intern.	USA	558	555	204917	205595	-678	-0.3%
4	3	Comfort Inns&Suites	Choice Hotels Intern.	USA	2590	2590	194262	199875	-5613	-2.8%
5	5	Hilton Hotels& Resorts	Hilton Worldw.	USA	551	562	191199	197311	-6112	-3.1%
6	4	Hampton Inn by Hilton	Hilton Worldw.	USA	1880	1847	184765	181087	3678	2%
7	7	Ibis	Accor	FRA	1667	1519	182496	163484	19012	11.6%
8	15	Home Inns	Home Inns	CHI	1438	1119	164325	128621	35704	27.8%
9	8	Sheraton Hotels& Resorts	Starwood Hotels	USA	427	415	149784	144648	5136	3.6%
10	10	Davis Inn of America	Wyndham Hotel Group	USA	1826	1864	147808	150436	-2628	-1.7%

Današnji putnici ne odabiraju hotele samo na osnovu cijene i lokacije, već i a osnovu iskustva koje im nudi boravak - oni žele hotel koji odgovara njihovom načinu života. Kao rezultat toga, hoteli koji inoviraju svoju ponudu u skladu sa preferencijama potrošača će uspjeti da privuku i da zadrže goste. Očekuje se da će hoteli nastaviti da usvajaju najnovije tehnologije, dizajn, korporativnu odgovornost, razvijaju koncept health&wellness turizma i unaprijeđuju ukupni kvalitet usluge. Ovi trendovi će postati integrisani u svaki aspekt hotelskog poslovanja, od hrane i pića do marketinga.

[14] MKG Group (2013), "World Ranking 2013 of Hotel Groups and Brands", *Hospitality On.*

1.2. Hotelijerstvo u Crnoj Gori

Prema Strategiji regionalnog razvoja, regioni Crne Gore klasifikovani su prema geografskim obilježljima na sjeverni, središnji i primorski region:[15]

- *Sjeverni region* čine sledeće opštine: Andrijevica, Berane, Bijelo Polje, Mojkovac, Kolašin, Plav, Pljevlja, Plužine, Rožaje, Šavnik i Žabljak.
- U *Središnjem regionu* nalazi se Podgorica – najveći i glavni grad Crne Gore, opština Danilovgrad, opština Nikšić i Prijestonica Cetinje.
- *Primorski region*, sastoji se od: Bara, Budve, Herceg-Novog, Tivta, Kotora i Ulcinja.

Slika 1. Mapa Crne Gore[16]



U sjevernoj regiji nalaze se 3 nacionalna parka, Durmitor, Biogradska gora i Prokletije, velika prostranstva Sinjajevine, duboki kanjoni Tare, Pive i Komarnice, kao i ljepa i mnogobrojna planinska jezera Crno, Kapetanovo, Zminje, Trnovačko, Zabojsko, Biogradsko i Pešića jezero.

[15] Vlada CG, Ministarstvo ekonomije (2011), *Strategija regionalnog razvoja Crne Gore 2010-2014*. URL: http://www.seeclimateforum.org/upload/document/strategija_regionalnog_razvoja_crne_gore_2010-2014.pdf, pristupljeno 20.09.2014.

[16] Horwath Consulting, Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu Bar (2011), *Poslovanje hotelijerstva u Crnoj Gori -2011*, Podgorica: Ministarstvo turizma i održivog razvoja. str.2.

Centralni region ili poslovni dio Crne Gore, sa glavnim gradom Podgorica u svom središtu, raskrsnica je poslovnih puteva, zabave i odmora.

Primorski region ima obalu dužine 293 kilometra. Ovaj region je interesantan turistima jer ima mediteranski duh. Gradovi imaju kamene pločnike, organizuju se brojne fešte i karnevali, plaže su poznate po svojoj ljepoti, a postoje i botaničke bašte sa raznovrsnim zasadima. Ovaj region Crne Gore ljeti postaje centar mnogobrojnih dešavanja i manifestacija.

Crna Gora ima značajan turistički potencijal, a turizam je jedan od ključnih sektora ekonomskog razvoja. Po projekciji UNWTO[17]međunarodni turizam će nastaviti da raste u periodu od 2010.-2030.godine. Dolasci međunarodnih turista rašće u prosjeku 3,3% godišnje. Kao rezultat ovog trenda broj međunarodnih turista porašće na 43 miliona godišnje. Do 2030.godine, očekuje se da će broj dolazaka dostići 1,8 milijardi, što znači da će u roku od dvije decenije, 5 miliona ljudi preći međunarodne granice bilo u turističke bilo u poslovne svrhe.[18] Od 2006.godine u Crnoj Gori je postignut značajan uspjeh u turizmu i kontinuirano je u porastu kako ukupan broj dolazaka turista, tako i broj noćenja. Jedan od najprestižnijih svetskih turističkih vodiča "Lonely Planet" objavio je rang listu 10 najboljih svetskih destinacija u 2013.godini, a Crna Gora se našla na drugom mjestu opisana kao "zvijezda u usponu divlje ljepote".[19]

Obzirom na značaj turizma, a samim tim i hotelijerstva, za razvoj Crne Gore i rast njene konkurentnosti kao turističke destinacije na svjetskom tržištu, u ovom poglavlju analiziraće se postojeće stanje crnogorskog hotelijerstva. Biće ukazano na najznačajnije aspekte istorijskog razvoja hotelijerstva u Crnoj Gori, trenutno stanje hotelske ponude u Crnoj Gori i svijetu i biće izvršena komparacija Crne Gore sa zemljama regiona. Takođe će biti predstavljeni i najznačajniji trendovi u hotelskom poslovanju kao što su primjena elektronskog poslovanja, upotreba društvenih medija i vještine zaposlenih neophodne za uspješno hotelsko poslovanje.

---

[17] The United Nations World Tourism Organization, Svetska turistička organizacija

[18] UNWTO (2012), *International tourists to hit 1.8 billion by 2030*, Madrid. URL: http://media.unwto.org/en/press-release/2011-10-11/international-tourists-hit-18-billion-2030, pristupljeno 05.10.2014.

[19] ___(2012), *Best in Travel 2013 - Top 10 countries*, Lonely Planet. URL: http://www.lonelyplanet.com/themes/best-in-travel/top-10-countries/, pristupljeno 10.08.2014.

1.2.1. Istorija razvoja hotelijerstva u Crnoj Gori

Prilikom analiziranja razvojnog puta hotelske i gastronomske ponude u Crnoj Gori, treba imati u vidu neke opšte-prihvaćene teorije o razvoju turizma na globalnom planu. Dosadašnji razvoj turizma može se podijeliti na dvije velike epohe:[20]

1. epoha turizma privilegovanih klasa, za koju je karakterističan relativno ograničen broj ljudi uključenih u putovanja van svog mijesta i svoje države i to su, uglavnom pripadnici privilegovanih slojeva i klasa, i
2. epoha savremenog turizma, odnosno epoha turizma radnih ljudi, koju karakterišu masovna turistička kretanja, a učešće u turizmu temelji se na vlastitim sredstvima i po pravilu, na plaćenom godišnjem odmoru i sve većem fondu slobodnog vremena.

Prva epoha je prošla kroz dva različita razdoblja: razdoblje pojava analognih turizmu, koje je trajalo sve do 1845.godine, i razdoblje organizovanog turizma, koje se simbolično vezuje za navedenu godinu kada je Tomas Kuk formirao prvu turističku agenciju u svijetu, što je predstavljalo kvalitativnu promenu u razvoju svjetskog turizma. Ovo razdoblje se vremenski situira do početka Prvog svjetskog rata.

Epoha savremenog (masovnog) turizma ispunjava razdoblje savremenog turizma, koje karakterišu dva perioda: period između Prvog i Drugog svjetskog rata i period nakon Drugog svjetskog rata, odnosno naše vrijeme, koje karakterišu masovna međunarodna i domicilna turistička kretanja dajući prepoznatljiv pečat savremenoj civilizaciji. Ova periodizacija karakteriše i razvojni put turizma u Crnoj Gori, naravno zbog specifičnosti društveno-ekonomskog razvoja sa vremenskim zakašnjenjem u odnosu na najveći broj alpskih i mediteranskih zemalja. Može se reći da se esencijalni sadržaji organizovanog turizma na ovim prostorima počinju razvijati tek nakon Berlinskog kongresa 1878.godine i međunarodnog priznanja Crne Gore.[21] Razvoj organizovane hotelske i gastronomske ponude u Crnoj Gori, odvijao se sa zakašnjenjem od oko četiri decenije u odnosu na najveći broj evropskih zemalja.

[20]Bakić, O., Nikolić, M. (2008), *Osnovi turizma i ugostiteljstva*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva. str.10.

[21]Neke početke organizovanog turizma srećemo i u ranijim periodima. U tom kontekstu istorijski značaj ima izgradnja, u mnogobrojnim kompetentnim inostranim izvorima opisivanog hotela "Lokande" na Cetinju (1864. godine). U arhitektonskom i funkcionalnom pogledu, ovaj hotel je za ono vrijeme bio elitni objekat. U ovom cetinjskom hotelu, decenijama su bila ugošćena poznata evropska imena iz oblasti politike, nauke, kulture i umetnosti. "Grand hotel" je zasigurno do početka XX vijeka bio najpoznatiji turističko-ugostiteljski objekat na teritoriji današnje Crne Gore. Ovakva konstatacija ni najmanje ne umanjuje značaj, kvalitet i nivo usluga u takođe starim, privatnim kotorskim pansionima "Grac" i "Evropa", kojima pripada pionirska uloga u razvoju kvalitetnijih porodičnih ugostiteljsko-turističkih usluga na području Kotora i čitavog crnogorskog primorja.

Prema mišljenju Miljana Radovića u periodu između dva svjetska rata na razvoj turizma uopšte, pa i na razvoj turizma u Crnoj Gori (ali sa velikim zakašnjenjem), djelovalo je više poznatih faktora, kao što su[22]:

- dosta ubrzan ekonomski razvoj, izuzev perioda velike ekonomske krize tridesetih godina 20.veka;
- ubrzan razvoj modernih saobraćajnica i saobraćajnih sredstava, koji su stalno povećavali intenzitet u regionalni prerazmeštaj turističkih kretanja;
- snažan razvoj društvene aktivnosti na području turizma, dajući značajan doprinos formiranju turističkih destinacija na nivou turističkih mijesta;
- sve veće usmjeravanje krupnog kapitala (akcionarskog) u razvoj materijalne osnove turizma;
- uključivanje države u podsticanje razvoja receptivnog turizma, posebno nakon saznanja da turizam dobija sve veću ulogu u privrednom razvoju, kao i preduzimanje stimulativnih mjera za razvoj inostranog turizma;
- zaposleni su u najvećem broju zemalja izvojevali pravo na plaćeni godišnji odmor što je dalo značajan podsticaj povećanju obima turističkih kretanja, itd.

Veliki uticaj na razvoj gastronomije i restoraterstva u Crnoj Gori su imali i hanovi, preteča današnjih restorana. U tom periodu, vlasnici su bili većinom crnogorska aristokratija na čelu sa serdarom Milom Martinovićem. Poznato je da tradicija, običaji i istorijski događaji oduvijek privlače posebnu pažnju turista.

Imajući u vidu činjenicu da je Crna Gora 1954.godine raspolagala sa kapacitetom od 2.285 ležaja i u toj godini ostvarila promet od oko 430.000 noćenja, jasno je da se tek nakon obimnih ulaganja u materijalnu osnovu turizma od 60-tih godina XX vijeka može govoriti o njegovom razvoju u savremenom smislu riječi.[23]

Prema prof. Ratkoviću[24] posebno važan period za razvoj turizma je period od šezdesetih godina do današnjih dana i koji se može podijeliti u nekoliko perioda a to su: period od 1960–1980.godine; period od 1980–1991.godine; period od 1991–2003.godine i period poslije 2003.godine. Period od 1960-1980.godine karakteriše nekoliko etapa u okviru dvadeset godina razvoja turizma u Crnoj Gori:

---

[22]Radović, M. (1997), "Jedan pogled na inicijalnu fazu razvoja turizma u Crnoj Gori", Zbornik radova: *Razvoj turizma u Crnoj Gori u XIX i u prvoj polovini XX vijeka,* Cetinje. str 113.
[23]Uskoković, B., Brailo, V. (1997), "Turistička promocija Crne Gore do sredine XX vijeka", Zbornik radova: *Razvoj turizma u Crnoj Gori u XIX i u prvoj polovini XX vijeka,* Cetinje. str. 126.
[24]Ratković, R. (2009), *Razvoj hotelijerstva u Crnoj Gori – geneza, stanje i perspektive*, Cetinje: IVPE. str. 12-117.

- Period od 1960-1965.godine koji se karakteriše visokom investicionom konjunkturom u turizmu, koja se ogleda u visokom indeksu rasta osnovnih i komplementarnih smještajnih jedinica sa državom kao direktnim investitorom. Tada je izgrađen i najbolji hotel na primorju, hotel "Sveti Stefan" kojeg su još od samog otvaranja posjetile mnoge poznate ličnosti iz svijeta šou biznisa i politike iz tog perioda kao na primer: glumci Sofija Loren i Karlo Ponti, Kirk Daglas, a u narednim godinama: Ričard Vidmark, Monika Viti i Marina Vladi, Boris Spaski i Bobi Fišer, Jurij Gagarin, Leonid Leonov, Sandro Pertini, Vili Brant, Đulio Andreoti, Helmut Šmit, Robert Maknamara, Silvester Stalone, Klaudija Šifer i mnogi drugi. Već od samog otvaranja hotelski menadžment postavlja temelj visokih standarda usluge i poslovanja koji nisu još uvijek prevaziđeni čak ni poslije renoviranja zadnjih godina (2008-2009.godine) i promjene zakupaca i menadžmenta.

Slika 2. Doček Sofije Loren na Svetom Stefanu



Izvor: Arhiva hotela "Sveti Stefan"

- Period od 1965.-1970.godine u kome se nastavlja sa velikim investicijama i povećanjem broja osnovnih i komplementarnih smještajnih kapaciteta. Procijenat ulaganja u turizmu u odnosu na ukupne privredne investicije je dostigao 28,7% u 1967.godini.[25] U ovom

[25]Ratković, R. (2009), *Razvoj hotelijerstva u Crnoj Gori – geneza, stanje i perspektive*, Cetinje: IVPE.str. 24.

periodu treba pomenuti i prostorni plan "Južni Jadran" prema kome bi do 1990.godine osnovni smještajni kapaciteti zauzimali 35%, a komplementarni 65% od ukupnih.[26]

- Period od 1970-1975.godine karakterišu znaci postepenog smanjivanja turističke investicione konjunkture u turizmu, što pokazuje svođenje indeksa rasta osnovnih i komplementarnih turističkih kapaciteta. Međutim, u tom periodu (11.maja 1972.godine) hotel "Sveti Stefan" dobija najprestižnije svjetsko priznanje za kvalitet usluge od Međunarodne federacije novinara i pisaca (FIET) - "Zlatnu jabuku".[27]
- Period od 1975-1978.godine karakteriše još veće smanjenje investicija u turizmu nego u predhodnom periodu.
- Period od 1978-1980.godine karakteriše zemljotres iz 1979.godine koji je zahvatio crnogorsko primorje kao i dio središnjeg i sjevernog dijela Crne Gore poslije kojega je veći dio porušenih i oštećenih kapaciteta obnovljen.

Sledeći važan period u razvoju turizma i hotelijerstva u Crnoj Gori je period od 1980–1991.godine. Karakteriše ga post-zemljotresna izgradnja osnovnih i komplementarnih kapaciteta koja je za samo tri godine dostigla broj iz 1979.godine. Kao posljedica se javlja pad turističkog prometa za dvije trećine u odnosu na period prije zemljotresa. Tek 1985.godine turistički promet se vraća na nekadašnji i čak se bilježi i prvi rast od 4%.[28] Veoma značajno je i to da se po prvi put javlja jedan sasvim novi projekat. Ugostiteljsko-turističko naselje "Slovenska Plaža" koje je predstavljalo najveću pojedinačnu investiciju u istoriji turizma bivše Jugoslavije. U tom periodu je turizam bio oslonjen na domaće i inostrano turističko tržište. Sa inostranog su najviše dominirali Njemci, a sa domaćeg gosti iz Srbije.

Period od 1991.godine karakterisan je krizom koja je zahvatila sve zemlje bivše Jugoslavije i koja je kulminirala ratom. Usljed sankcija i drugih problema sa kojima se Crna Gora suočavala tržište se oslanjalo na zemlje u okruženju. Došlo je do stagnacije na polju ulaganja u turizam i hotelijerstvo kao i do masovne devastacije prostora takozvanom "divljom gradnjom", odnosno masovnom izgradnjom vikend stanova i kuća koja se nastavlja i u zadnjoj deceniji XX kao i u prvoj XXI vijeka. Kao protivmjeru ministarstvo turizma Crne Gore 1996.godine donosi "Strategiju razvoja turizma Crne Gore do 2010. godine". Strategijom je donesen poželjan scijenario regionalne stabilizacije.

---

[26] Ratković, R. (2009), *Razvoj hotelijerstva u Crnoj Gori – geneza, stanje i perspektive*, Cetinje: IVPE.str.21.
[27] Mitrović,V. (2007), *Sveti Stefan-Snaga mog uspjeha.* Cetinje: Daus str. 140.
[28] Ratković, R. (2009), *Razvoj hotelijerstva u Crnoj Gori – geneza, stanje i perspektive*, Cetinje: IVPE.str. 48.

Slijedi period od 2003.godine koji još uvijek traje, kada Crna Gora poslije velikih političkih i drugih nestabilnosti ulazi u jedan mirniji period u kome počinju rekonstrukcije postojećih hotela kao i izgradnja novih što se direktno oslikava u povećanju broja gostiju i podizanju ukupnog nivoa usluga u hotelima i restoranima u Crnoj Gori.

1.2.2. Trenutno stanje hotelijerstva u Crnoj Gori

U proteklom srednjoročnom periodu Crna Gora je intenzivno napredovala u pogledu performansi hotelske industrije, što je posljedica poboljšanih uslova poslovanja sa jedne strane, a sa druge, promocije Crne Gore kao atraktivne turističke i investicione destinacije. U cilju adekvatnog praćenja turističkih tokova u Crnoj Gori Ministarstvo održivog razvoja i turizma je, već duži niz godina zaredom, implementiralo 2 značajna istraživačka projekta: "Satelitski obračun (TSA) turističke potrošnje sa WTTC" i "Analiza poslovanja hotelijerstva Crne Gore" po USALI sistemu sa Fakultetom za turizam iz Bara i Horwath Consultingom iz Zagreba. Ovi projekti su važni iz nekoliko razloga. Prije svega, primjenjeni su međunarodni standardi što je omogućilo poređenje po međunarodno priznatim i validnim kriterijumima, što je neophodan korak u efikasnom upravljanju turističkim rastom i razvojem na makro i na mikro nivou. Pored toga, primena USALI sistema analize poslovanja ima i edukativnu ulogu u hotelskom menadžmentu.

Sve bolje poslovanje hotelijerstva u Crnoj Gori direktno daje dobru osnovu za razvoj tog sektora.[29]Nekoliko indikatora ukazuje da u turizmu Crne Gore postoje pozitivni trendovi, odnosno da će ova destinacija u narednom periodu uspeti da održi stabilan rast: u 2004.godini ukupni turistički promet je povećan za oko 15%, a međunarodni za skoro jednu trećinu; isti trend je uslijedio i narednih godina; od 2005.godine dolazi i do produženog trajanja turističke sezone što je posljedica rastuće zainteresovanosti turoperatera za ovu destinaciju nakon rekontrukcije pojedinih hotela. Tokom 2006.godine u Crnoj Gori se otvaraju novi hoteli visokih kategorija kao što su: "Queen of Montenegro"[30], "Splendid" i "Bellevue" u Budvi (Bečići). Proces privatizacije se nastavlja i pozitivno utiče na ukupan kvalitet hotelske

[29]Horwath Consulting, Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu Bar (2011), *Poslovanje hotelijerstva u Crnoj Gori -2011*, Podgorica: Ministarstvo turizma i održivog razvoja. str. 4-6.

[30] Jedan od najpoznatijih svjetskih turoperatora, britanski Thomson, uručio je hotelu Queen of Montenegro zlatnu medalju kao rezultat zadovoljstva zajedničkih gostiju tokom 2012.godine. Osim ove nagrade, hotel je drugu godinu za redom primio sertifikat za izvanredne usluge od renomiranog internet sajta, Tripadvisor. Izvor: Montenegro travel (2013), "Hotel Queen of Montenegro dobitnik dvije prestižne nagrade". URL: http://www.montenegro.travel/me/content/hotel-queen-montenegro-dobitnik-dvije-prestizne-nagrade, pristupljeno 20.01.2015.

ponude. Unaprijeđeni su, odnosno renovirani i hoteli u Ulcinju. Poslovni ambijent je poboljšan i stvoreni su uslovi za ulazak novih inostranih komapnija na tržište (npr. Aman Resort je zakupio hotel "Sveti Stefan"). Otvoreni su novi hoteli u Budvi, Kotor i Perastu, ali i centralnom dijelu Crne Gore – u Kolašinu, Žabljaku i dr. Uprkos svjetskoj finansijskoj krizi, u 2008.godini truistički promet je povećan za 6%, kao i prihodi od turizma. Naredne godine dolazi do smanjenja turističkog prometa, ali samo za 3%. U 2010.godini došlo je do povećanja turističkog prometa za 5,5%, a inostranog za 4,2%, što se nastavilo i 2011.godine (porast ukupnih noćenja za 11%, a inostranih za 12%). Pozitivan trend se nastavio i u 2012.godini sa povećanjem od 4 %, odnosno 2% u 2013.godini.

U Strategiji razvoja turizma Republike Crne Gore do 2020.godine se ističe da je "neophodno obezbediti velike i dobro opremljene objekte za smještaj koji će svojim kvalitetom i cijenom biti atraktivni tokom cijele godine".[31] Za uspješno tržišno pozicioniranje hotela potrebna su ulaganja u kvalitet kao i jasno definisane ciljne grupe potrošača. U Master planu za razvoj turizma Crne Gore se navodi da potrošači imaju sve veće zahteve i sve veća očekivanja sa aspekta kvaliteta ponude. "Gost osnovne usluge, kao smještaj, gastronomiju i zabavnu ponudu smatra nečim što se podrazumijeva i očekuje dopunjujuće, dodatne usluge sa visokom emocionalnom doživljajnom vrijednošću. Destinacije stoga moraju aktivno da prate trendove, koje određuju oni vodeći na tržištu".[32]

Uporedo sa rastom kvaliteta turističke ponude i standarda u turističkoj, a posebno hotelijerskoj industriji, dolazi i do rasta očekivanja potrošača. Danas sam odnos vrijednosti za novac (*value for money*) nije dovoljan da bi potrošači ostali lojalni. Današnji potrošači očekuju iskustvo (*experience for money*) i emocionalno zadovoljstvo (*emotion for money*).[33] Svjetske destinacije u tom smjeru i kreiraju svoju tržišnu ponudu. One pokušavaju da koncipiraju proizvode i usluge tako da oni omogućavaju potrošačima sticanje novih iskustava i emocija prilikom boravka u destinaciji. U tom pravcu mora poći i Crna Gora ako želi postati kvalitetna turistička destinacija i dugoročno profitirati od turizma kako predviđaju svjetski i domaći izvori. Povišena očekivanja turista prilikom dolaska u destinaciju su dobar osnov za razvoj hotela koji svojom ponudom daju baš taj dio *experience* i *emotion for money*.

Brojno stanje hotela po opštinama u Crnoj Gori prema podacima iz 2012.godine prikazano je na narednoj tabeli.

---

[31] Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine (2008), *Strategija razvoja turizma CG do 2020.godine*, Podgorica. str.151.
[32] Ibid.
[33] Ministarstvo turizma Hrvatske (2003), *Strategija razvoja hrvatskog turizma do 2010.godine*. str.12.

Tabela 4. Brojno stanje hotela po opštinama u Crnoj Gori[34]

Opština	*Broj hotela*	*Broj soba*	*Broj apartmana*	*Broj kreveta*
Podgorica	26	512	1032	1244
Budva	97	6037	1032	16145
Kotor	24	418	90	1211
Tivat	16	727	76	1800
Herceg Novi	30	1685	126	4001
Bar	54	2910	181	7034
Ulcinj	24	1811	122	3874
Nikšić	7	220	13	395
Danilovgrad	3	27	3	64
Cetinje	4	223	13	480
Rožaje	3	122	2	244
Kolašin	7	209	40	529
Žabljak	12	344	71	926
Berane	5	117	5	203
Pljevlja	5	78	6	152
Plužine	1	18	1	39
Bijelo Polje	5	84	4	196
Mojkovac	6	59	16	180
Andrijevica	2	42	11	137
Plav	2	30	9	104
Šavnik	2	38	5	83
UKUPNO	**335**	**15711**	**2858**	**39041**

Naredna tabela prikazuje hotele po opštinama prema kategorizaciji u 2012. godini.

[34]Prema podacima Ministarstva turizma Crne Gore za mart 2012 godine.

Tabela 5. Hoteli po opštinama prema kategorizaciji (4* i 5*) i (3*, 2* i 1*)[35]

Opština	Broj hotela (4 i 5)*	Broj hotela (3,2,1*)
Podgorica	4	24
Budva	27	70
Kotor	11	13
Tivat	3	13
Herceg Novi	6	24
Bar	3	51
Ulcinj	3	21
Nikšić	2	5
Danilovgrad	1	2
Cetinje	1	3
Rožaje	1	2
Kolašin	2	5
Žabljak	3	9
Berane	1	4
Pljevlja	1	4
Plužine	0	1
Bijelo Polje	0	5
Mojkovac	1	5
Andrijevica	0	2
Plav	1	1
Šavnik	0	2
UKUPNO	79	256

Podaci pokazuju da je ukupan broj hotela u Crnoj Gori 326, a od toga podaci direktno ukazuju da je najveći udio hotela sa 3,2 i 1* i to 69%, a udio hotela sa 4 i 5* je 31%. Za povećanje konkurentnosti destinacije kao i povećanje prihoda od turizma potrebno je povećati udio hotela visoke kategorije što je u skladu sa Master planom razvoja Crne Gore kao i izvještajma o poslovanju hotelijerstva Crne Gore.

56

U Master planu *Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2020.godine*, prezentovana je strategija razvoja kapaciteta ležajeva sa projekcijom za 2020. godinu.

[35]Prema podacima Ministarstva turizma Crne Gore za mart 2012 godine.

Tabela 6. Strategija razvoja kapaciteta ležajeva [36]

	1997					2004/2005			2020		
	Statistika			Procjena		Statistika			Plan		
Hotel	Ležajevi	%		Ležajevi	%	Ležajevi	%		Ležajevi	%	
Ukupno	**25.879**	**100**	**27,5**	**25.879**	**10,1**	**37.560**	**100**	**30,5**	**100.000**	**100**	**35,7**
L / 5*****	240	0,8	--	240		92	0,2	--	10.000	10	
A / 4**	4.489	17,3	4,8	4.489	1,8	2.748	7,3	2,2	40.000	40	
B / 3***	20.830	80,5	22,2	20.830	8,6	12.695	33,8	10,3	40.000	40	
C / 2**	273	1	--	273	--	18.410	49,0	14,9	10.000	10	
D / 1*	47	0,2	--	47	--	3.615	9,6	2,9	--	--	
Kamping	18.492		19,7	18.492	7,6	8.791		7,1	15.000		3,6
Privatni smještaj	19.592		20,8	78.434	32,3	55.349		44,9	50.000		17,9
Ostalo	30.033		32,0	30.033	12,4	12.814		10,4	15.000		3,6
Apartmani				90.090	37,1	8.719		7,1	95.000		39,3
Ukupno	**93.996**		**100**	**242.928**	**100**	**123.233**		**100**	**225.000**		**100**

Master plan turizma u Crnoj Gori do 2020.godine predviđa proširenje kapaciteta od 100.000 ležajeva, što je u proseku od 40 do 50 hiljada novih hotelskih soba. Ovaj podatak može se koristiti kao polazna osnova za kreiranje buduće strategije zapošljavanja u hotelskim preduzećima.

Hoteli sa 4 i 5 zvjezdica ostvaruju stabilan rast i oni treba da postanu osnova razvojne strategije hotelijerstva u Crnoj Gori. Prihod ovih hotela je dupliran u 2011.godini u odnosu na 2006.godinu. Sa druge strane, prihod hotela sa 2 zvjezdice je ostao isti. Navedeno ukazuje da je profitabilno ulagati u proširenje smještajnih kapaciteta u hotelima visokih kategorija i da u ovom trenutku nije potrebno dodatno razvijati ponudu hotela nižih kategorija. Prema analizi poslovanja hotelijerstva 2011.godine, najprofitabilniji su bili hoteli s 4 zvjezdice (učešće GOP-a u prihodu od 43%) dok su zbog visokog nivoa operativnih troškova, hoteli najviše kategorije realizovali GOP od 19% prihoda. Hoteli nižih kategorija nisu bili profitabilni u 2011. godini.[37]

[36] Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine (2008), *Strategija razvoja turizma CG do 2020.godine*, Podgorica.

[37] Horwath Consulting Zagreb, Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu Bar (2011), *Poslovanje hotelijerstva u Crnoj Gori -2011*, Podgorica: Ministarstvo turizma i održivog razvoja. str. 8.

Tabela 7. Broj gostiju i broj noćenja u periodu od 2003 – 2013. godina [38]

	Dolasci			Noćenja		
	Ukupno	**domaći**	**Strani**	**ukupno**	**domaći**	**strani**
2003	599.430	457.643	141.787	3.976.266	3.060.528	915.738
2004	703.484	515.424	188.060	4.561.094	3.337.247	1.223.847
2005	820.457	548.452	272.005	5.211.847	3.628.337	1.583.510
2006	953.928	576.130	377.798	5.936.270	3.740.179	2.196.091
2007	1.133.432	149.294	984.138	7.294.530	851.045	6.443.485
2008	1.188.116	156.904	1.031.212	7.794.741	828.462	6.966.279
2009	1.207.694	163.680	1.044.014	7.552.006	856.332	6.695.674
2010	1.262.985	175.191	1.087.794	7.964.893	987.033	6.977.860
2011	1.373.454	172.355	1.201.099	8.775.171	956.368	7.818.803
2012	1.439.500	175.337	1.264.163	9.151.236	1.008.229	8.143.007
2013	1.492.006	167.603	1.324.403	9.411.943	997.728	8.414.215

U 2011.godini 1.373.454 posjetilaca je ostvarilo 8.775.171 noćenja, što predstavlja povećanje broja posjetilaca više od 8% i noćenja više od 10% u odnosu na prethodnu 2010.godinu. U 2011.godini stabilizovan je nivo operativnih prihoda hotelijerstva Crne Gore. Postignuti ključni indikator poslovanja - ukupan prihod po sobi iznosio je prosječno 14.186 €. U 2011.godini poboljšana je i operativna profitabilnost hotelijerstva jer je učešće GOP-a u ukupnom prihodu povećano na 22%[39] i nastavlja da se povećava i u 2012. i 2013.godini.

Prema analizi Horwath Consulting Zagreb i Fakulteta za turizam, hotelijerstvo i trgovinu u Baru, u periodu od 2006. do 2010.godine povećao se i poslovni prihod hotela primorske regije na 22% ili 14.000 € po sobi. Hoteli u središnjem i planinskom dijelu takođe u periodu 2011-2012.godine i najviše u 2013.godini povećavaju svoj prihod sa rastom popunjenosti i to u središnjem dijelu na 41% ili 150 dana, a u planinskom na 40% ili 145 dana.[40]

Akcijenat je u Strategiji razvoja turizma do 2020.godine stavljen na izgradnju hotelskih kapaciteta koji će zadovoljiti kriterijume najviših kategorija i koji obećavaju najbolju popunjenost tokom cijele godine, a samim tim i najveće prihode. Hoteli sa 5

---

[38] Centralna Banka Crne Gore (2013), "Broj gostiju i broj noćenja u periodu od 2003-2013. godine". URL: http://www.cb-mn.org/index.php?mn1=statistika&mn2=realni_sektor, pristupljeno 5.11.2014.

[39] Horwath Consulting, Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu Bar (2011), *Poslovanje hotelijerstva u Crnoj Gori -2011*. str. 4.

[40] Detaljnije pogledati: Horwath HTL, Horwath Consulting Zagreb, Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu Bar (2011), Poslovanje hotelijerstva u Crnoj Gori -2011.

zvjezdica generišu najveći doprinos ekonomiji. Prosječan godišnji hotelski prihod po sobi u hotelima sa 5 zvjezdica je 8,3 puta viši nego u hotelima sa 2 i 1 zvezdicom.[41] Jedan od nedostataka trenutne ponude je manjak dodatnih sadržaja u hotelima visoke kategorije. Važećom državnom i lokalnom planskom dokumentacijom planirana je izgradnja 131 hotela različitih tipova i kategorija što će doprinjeti povećanju kvaliteta i raznovrsnosti hotelske ponude. Takođe, analizom uticaja turističkih smještajnih kapaciteta na zapošljavanje može se konstatovati da hoteli najviše kategorije (5*) imaju i najveći broj zaposlenih po smještajnoj jedinici (1,33), i taj prosječan broj opada sa kategorijom crnogorskih hotela i drugih oblika turističkog smještaja.[42]

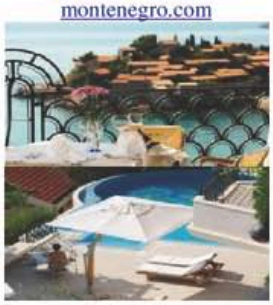
Trenutno u Crnoj Gori postoji samo 6 hotela sa 5 zvjezdica, što čini manje od 2% ukupnih hotelskih kapaciteta: hoteli "Aman Sveti Stefan" i "Splendid", mali hoteli "Vila Montenegro", "Vila Miločer", "Forza Mare" i "Ziya" sa ukupno 905 kreveta. Osnovne karakteristike hotela sa 5 zvjezdica u Crnoj Gori prikazane su u narednoj tabeli.

Tabela 8. Karakteristike hotela sa 5 zvjezdica u Crnoj Gori

HOTEL	SADRŽAJI	INAGRADE
HOTEL SPLENDID 5* http://www.montenegrostars.com 	Restoran internacionalne kuhinje "La Bussola"; restoran orijentalne, japanske i mediteranske kuhinje "Promenada"; restoran "Terrazza sur mare"; Lobby bar; Conference bar; bar na bazenu; bar na plaži; kazino; teniski teren; odbojka na plaži; boćanje; dečiji zamak, bioskop za djecu, igralište za djecu; Spa i Wellness centar; sale za sastanke. Hotel nudi: 322 superior sobe i apartmane sa zasebnim balkonom (od kojih je 6 soba za hendikepirane osobe i 56 spojenih soba); 4 junior apartmana; 13 wellness apartmana, 1 penthouse apartman i 1 predsjednički apartman (385m²).	*Hotel je proglašen za najbolji u regionu 2011. godine, od strane centralne ocjenjivačke komisije 44. međunarodnog sajma turizma u Novom Sadu.*

[41] Ministarstvo održivog razvoja i turizma CG (2014), *Uticaj visoko kvalitetnih hotelsko-ugostiteljskih kapaciteta na turizam*, URL: http://www.mrt.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=157863&rType=2, pristupljeno 10.10.2014.

[42] Ministarstvo održivog razvoja i turizma CG (2013), *Akcioni plan za pripremu turističkih sezona - Agenda reformi u oblasti turizma*, Podgorica. str. 20.

AMAN SVETI STEFAN **5*** http://www.amanresorts.com 	Vlada je početkom 2007. godine nekada najprestižnije crnogorske hotele Sveti Stefan, Miločer i Kraljičina plaža dala u tridesetogodišnji zakup kompaniji Aman Resorts iz Singapura. Posao investiranja i rekonstrukcije u međuvremenu je preuzeo Adriatic propertis, dok je Aman ostao kao operater hotela. Apartman na Svetom Stefanu, nekadašnjoj Vili 118, najskuplji je i košta 3.500 eura dnevno. Nekada utvrđenje i u njemu ribarsko selo koje datira iz XV vijeka, Aman Resorts je preuredio na način da sačuva istorijski ambijent ostrva kakav je bio vjekovima i ostalo je selo unutar hotelskog kompleksa. Aman nudi gostima 58 smještajnih jedinica, 50 soba, apartmana i kućica na ostrvu. Piazza je srce i duša ostrva, otvoreni trg koji nudi brojna mjesta za ručavanje uključujući Tavernu, Enoteku, Pasticceriu i Antipasti bar.	*Aman Sveti Stefan je 2013. godine dobio "Wild beauty award" za najbolji hotel u Crnoj Gori.*
VILA MONTENEGRO **5*** http://www.villa-montenegro.com 	Ovaj objekat je dizajniran tako da odgovara i najzahtjevnijim gostima koji su navikli na maksimalni komor i luksuz. Posjeduje 12 soba i apartmana od kojih su 2 predsjednička. U centralnom dijelu kompleksa nalazi se bazen u kome je dostupna topla voda tokom cijele godine. U Vili se nalazi i jakuzzi, sauna, fitnes sala, restoran koji ima terasu, bar, garaža i parking.	*Ovo je jedini hotel u ovom delu Evrope nagrađen priznanjem The Five Star Diamond Award, koje dodeljuje amjerička Academy of Hospitality Sciences.*
VILA MILOČER **5*** http://www.amanresorts.com 	Vila Miločer nalazi se u okviru Aman Resort kompleksa. Ovaj objekat je nekadašnja ljetnja rezidencija kraljice Marije Karađorđević. Današnja Vila datira iz 2008.godine. objekat se nalazi na 32 ha zemljišta, od čega veliki deo zauzimaju borova šuma i maslinjak sa preko 800 stabala. Vila posjeduje 8 velikih apartmana.	*Vila Miločer dobila je 2011. godine nagradu Wild Beauty Award u kategoriji za najbolji crnogorski hotel.*

FORZA MARE **5*** www.forzamare.com 	Sastoji se od 10 apartmana od kojih svaki ima drugačiji dizajn i ime u skladu sa dizajnom enterijera. Tako se u hotelu može boraviti u apartmanu Afrika, Indija, Dubai, Japan, Kina i dr. Sobe imaju pogled na kotorski zaliv. Postoje specijalne sobe za osobe koji imaju alergijska oboljenja. U hotelu se nalazi otvoreni bazen, spa centar (jacuzzi, sauna, masaža), fitness centar.	*Savjet za dodjelu nagrada za doprinos kvalitetu, afirmaciji i promociji turističke 2009. godine proglasio ga je za najbolji mali hotel u primoriju.*
ZIYA **5*** www.hotel-ziya.me 	Hotel je smješten na 100 metara od centra Podgorice. Ziya ima 28 smještajnih jedinica: Ziya prezident apartman, 2 studio apartmana, 2 luksuzne sobe, 6 superior soba i 17 standard soba. Hotel raspolaže salom za sastanke, opremljenom vrhunskom tehnologijom, kapaciteta 20 mjesta; Wellness & SPA centrom u okviru kojega je smještena najsavremenija teretana, sa uslugama tajlandske masaže i kozmetičkim salonom.U Restaurant- baru Ziya gosti će uzivati u jelima pripremanim posebnom tehnikom i uz autentične začine, baziranih na fuziji sjeverno-afričke i blisko-istočne kuhinje.	*Hotel je dobitnik nagrade: "Biramo najbolje u turizmu i ugostiteljstvu" za 2013. godinu u kategoriji najbolji hotel.*

U Podgorici je u toku rekonstrukcija nekadašnjeg hotela Crna Gora koji će poslovati pod brand-om Hilton hotelske grupe. Vrijednost investicije hotela Hilton Podgorica je oko 20 miliona eura. Ovaj hotel će biti kategorije 5 zvjezdica, a kapaciteti hotela će biti povećani i iznosiće 197 soba, 23 apartmana sa launch barom i predsjedničkim apartmanom. Hotel će raspolagati i dodatnim sadržajima poput: 9 kongresnih sala, wellnes i fitness centrom, spa blokom sa zatvorenim bazenom, restoranom i aperitiv barom.[43]

Jedan od problema u hotelijerstvu Crne Gore je nedostatak hotelskih kapaciteta na sjeveru, gde postoji samo 52, i to uglavnom mala hotela. U ovom regionu postoji dosta hotelskih kapaciteta koji nisu u punoj funkciji ili nisu u funkciji uopšte ("Lipka" u Kolašinu, "Jezera" i "Durmitor" na Žabljaku, "Berane" i "Lokve" u Beranama, "Rožaje" i "Turjak" u Rožajama, "Plavsko jezero" u Plavu, "Šavnik i "Boan" u Šavniku, "Grand" na Cetinju,

[43]Ministarstvo održivog razvoja i turizma CG (2013), *Akcioni plan za pripremu turističkih sezona - Agenda reformi u oblasti turizma*.Podgorica. str. 37.

"Onogošt" u Nikšiću). Rešavanje ovog problema planirano je kroz sačinjavanje biznis plana i studije opravdanosti preuzimanja imovine hotela "Berane" i "Lokve" u Beranama, "Onogošt" u Nikšiću, "Plavsko jezero" u Plavu, "Grand" na Cetinju, kao i drugih hotelsko-turističkih objekata koji nisu u funkciji, radi stavljanja u punu funkciju.

Takođe, problem koji se može riješiti poboljšanjem ponude hotelskog smještaja je visoka sezonalnost destinacije. Crnogorski turizam karakteriše koncentracija na relativno kratak period godine. Vlada Crne Gore planira da uvede olakšavajuće mjere za unaprijeđenje hotelskog sektora. Jedna od njih je umanjenje administrativnih barijera za izgradnju hotela sa 4 i 5 zvjezdica. Pored toga, kao prioritet identifikovano je definisanje dodatnih podsticaja za razvoj turističkih kapaciteta i pretvaranje stambenih u turističko-ugostiteljske objekte; definisanje fonda sredstava za podsticaj izgradnji komplementarnih sadržaja u okviru IRF-a (bazeni, golf tereni, aqua parkovi, tematski parkovi, i sl); definisanje fonda za marketinšku podršku uvođenju letova aviokompanija sa ključnih emitivnih tržišta; definisanje fonda sredstava za podsticaj razvoju hotelskih kapaciteta na sjeveru Crne Gore i analiziranje smanjenja stope PDV-a u hotelima koji posluju svih 365 dana u godini sa posebnim akcentom na hotele na sjeveru.

Po mišljenju autora, pored gore navedenih problema u Crnoj Gori su prisutni i prateći problemi koji i uprkos ostvarenim rezultatima otežavaju poslovanje hotelijerstva i kompletiraju sliku o trenutnom stanju:

- komunalna infrastruktura se ne izgrađuje i ne obnavlja tempom koji prati izgradnju turističkih kapaciteta, što posledično dovodi do velikih gužvi u sezoni, zastoja u saobraćaju, nestašica vode, struje i dr.;
- postoji neusklađenost cijena i kvaliteta u hotelijerskoj ponudi, što stvara promotivni kontra efekat, cijene su previsoke za kvalitet i strukturu pružene usluge;
- postoji problem dugotrajnih građevinskih i ostalih radova tokom cijele godine, koji izazivaju buku, narušavaju estetiku i čistoću, što posledično izaziva negodovanje gostiju, povećava žalbe i smanjuje ukupne utiske o destinaciji;
- postoji neriješeni problem buke u turističkim destinacijama (muzika do kasno u noć itd.);
- nedovršena i neefikasno sprovedena privatizacija je dovela do kreiranja neadekvatne ponude (kondo hoteli) smještajnih objekata, čime se umanjuje međunarodna konkurentnost Crne Gore kao turističke destinacije;
- postoji nekvalifikovani kadar na svim nivoima;

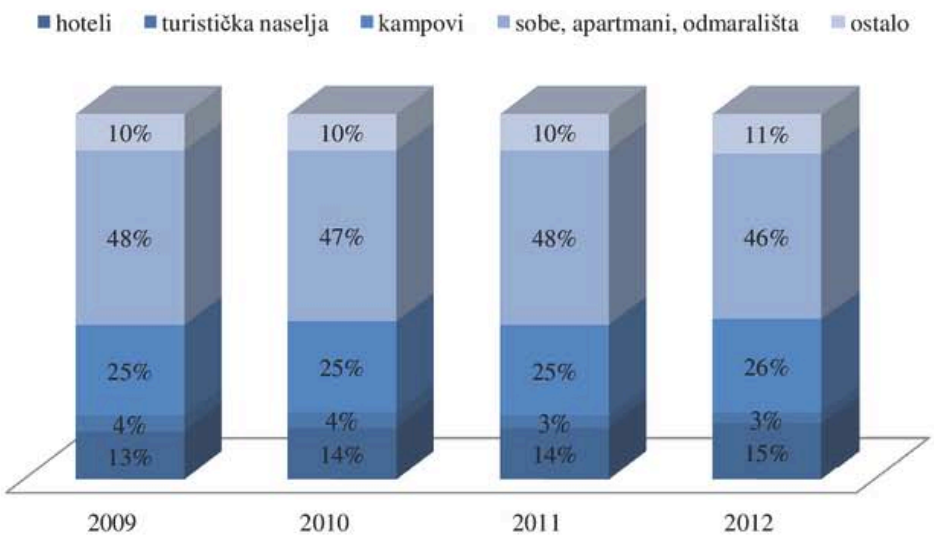
- nedovoljno je zapošljavanje kvalifikovanog, edukovanog i kompetentnog kadra u smještajnim objektima;
- još uvijek kratka ljetnja turistička sezona;
- neadekvatna informisanost vlasnika kuća za odmor i apartmana koji žive u inostranstvu o stanju i događajima u turističkoj destinaciji;
- tržište je usko, i bazira se prijetežno na dvije do tri emitivne destinacije- Srbija i Rusija;
- nerazvijena je svijest vlasnika i zaposlenih o značaju hotelijerstva za Crnu Goru.

Rješavanjem navedenih problema stvara se dobar osnov za razvoj hotelijerstva u Crnoj Gori. U susjednim zemljama: Sloveniji, a naročito Hrvatskoj su postojali isti problemi, međutim istraživanja (najviše samostalna istraživanja autora kao i putovanje i boravak u Sloveniji i Hrvatskoj) govore drugačije. I jedna i druga zemlja su prilično dobro riješile i i dalje rešavaju navedene probleme. Gore navedeni problemi će biti uzeti u obzir u daljem radu kada se bude govorilo o konkurentnosti Crne Gore, Slovenije i Hrvatske.

1.3. Komparacija hotelijerstva Crne Gore sa zemljama regiona: Hrvatska i Slovenija

Hrvatsko hotelijerstvo danas na međunarodnom tržištu nije dovoljno konkurentno. Ekonomska kriza je nepovoljno uticala na investicije u sektoru hotelijerstva, pa se u periodu od 2009-2011.godine ulaganja u ovaj sektor smanjuju. Ipak, nakon ovog perioda, dolazi ponovo do rekonstrukcije postojećih objekata i manjeg broja novih malih, porodičnih hotela. Struktura smještajnih kapaciteta po vrstama objekata za smještaj prikazana je na narednom grafikonu.

Grafikon 2. Struktura smještajnih kapaciteta po vrstama objekata za smještaj u Hrvatskoj (2009-2012)[44]



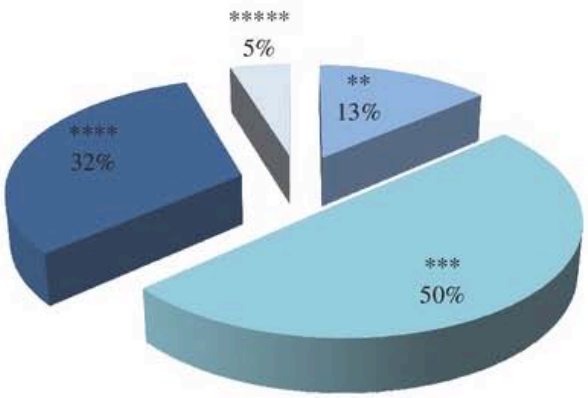
Podaci sa grafikona ukazuju na nepovoljnu strukturu smještajnih kapaciteta. Udio hotela je nizak (do 15%), a dominiraju komplementarne vrste smještaja: privatni smještaj (46%) i kampovi (26%). Ovi kapaciteti imaju nižu prosečnu cijenu, što nepovoljno utiče na ukupan prihod.

U Hrvatskoj postoji 605 kategorizovanih hotela sa ukupno 102.430 kreveta (2014.godina). Hotelski kapaciteti su mnogo više iskorišćeni od svih ostalih smještajnih kapaciteta (dvostruko više). Prosječna iskorišćenost hotelskih kapaciteta je 128 dana godišnje, a prosječna iskorišćenost svih ostalih smještajnih jedinica je 71 dan godišnje.Hoteli visokih kategorija (hoteli sa 4 i 5 zvjezdica) zauzimaju 37% ukupnih smještajnih kapaciteta u hotelima.

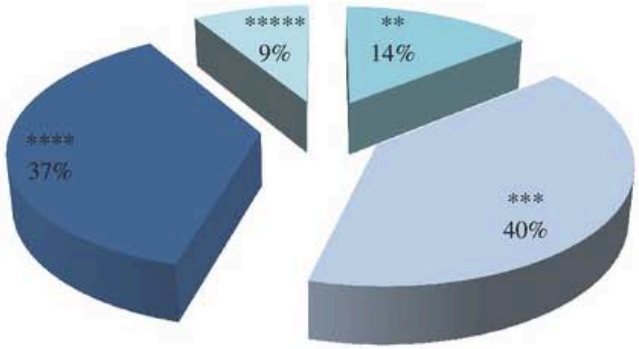
Struktura hotela po kategorijama i ukupan broj kreveta po kategorijama prikazani je na narednim grafikonima.

[44] Čižmar, S. (2013), *Hotelijerstvo Hrvatske*, Sveučilište u Zagrebu: Ekonomski fakultet, Katedra za turizam. URL: http://web.efzg.hr/dok/TUR//avlahov/01_04_Hotelijerstvo%20Hrvatske.pdf, pristupljeno 1.08.2014.

Grafikon 3. Struktura hotela po kategorijama u Hrvatskoj (2014. godina)[45]



Grafikon 4. Ukupan broj kreveta po kategorijama u Hrvatskoj (2014. godina)[46]



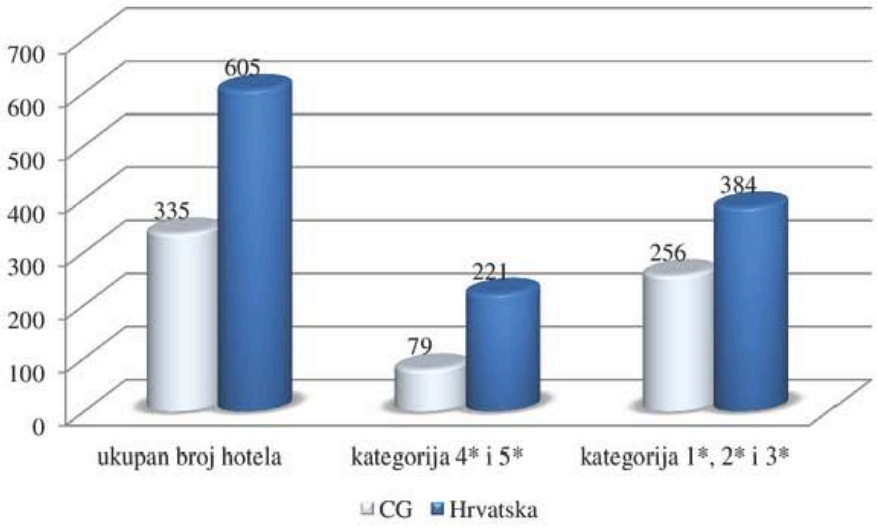
Udio hotela sa 4 zvjezdice je povećan sa 2% u 2001.godini na 32% u 2014.godini. Udio noćenja u hotelima ove kategorije je povećan za preko 35% u periodu od 13 godina.[47]

Uporedna struktura hotelskih kapaciteta Hrvatske i Crne Gore prikazana je na narednom grafikonu.

---

[45] Ministarstvo turizma RH (2014), *Popis kategoriziranih turističkih objekata: hoteli, kampovi i marine u Republici Hrvatskoj*. URL: http://www.mint.hr/default.aspx?ID=371, pristupljeno 25.08.2014.
[46] Ministarstvo turizma RH (2014), *Popis kategoriziranih turističkih objekata: hoteli, kampovi i marine u Republici Hrvatskoj*.
[47] Ivandić, N. (2012), "Aktuelno stanje nacionalnog hotelijerstva", *XV. Kongres hotelijera*, Institut za turizam. URL: http://www.iztzg.hr/UserFiles/File/novosti/2012/AKTUALNO-STANJE-NACIONALNOG-HOTELIJERSTVA-Zagreb-21_11-ver-1.pdf, pristupljeno 20.08.2014.

Grafikon 5. Uporedno data struktura hotelskih kapaciteta: CrnaGora i Hrvatska[48]



Uočljivo je da Crna Gora značajno zaostaje sa hotelskim kapacitetima visokih kategorija u odnosu na Hrvatsku. Posebno treba istaći da 5% hotela sa 5 zvjezdica u Hrvatskoj čini ukupno 29 hotela, dok je takvih hotela u Crnoj Gori samo 6, od čega 4 spadaju u kategoriju malih hotela.

Čizmar u analizi hotelijerstva u Hrvatskoj navodi da je toku je proces vlasničke konsolidacije nad hotelskim portfeljem.[49] U Hrvatskoj postoji 5 velikih grupacija koje imaju vlasništvo nad hotelskim preduzećima. Ovim hotelima upravljaju lokalni hoteli (Valamar, Maistra, Plava laguna, Jadranski luksuzni hoteli, Blue sun, Liburnija riviera hoteli, HUP Zagreb, itd). Velika hotelska preduzeća najčešće imaju vlasništvo nad nekoliko hotela, ali i ostalih smještajnih jedinica kao što su naselja i kampovi. U Hrvatskoj je i dalje većina hotela i turističkih preduzeća u većinskom vlasništvu države. Upravljanje nad ovim preduzećima je povereno Državnom uredu za upravljanje državnom imovinom. Zakon omogućava strateške investicije partnera u cilju oporavka i restruktuiranja, obzirom da su ova preduzeća u lošoj finansijskoj situaciji i nemaju sopstvena sredstva za oporavak.

Svake godine se povećava broj stranih hotelskih brendova na tržištu Hrvatske, ali je taj broj i dalje mali. Strani investitori mogu ući na tržište na nekoliko načina: potpisivanjem ugovora o menadžmentu, ugovaranjem franšize ili potpisivanjem ugovora o ulasku u

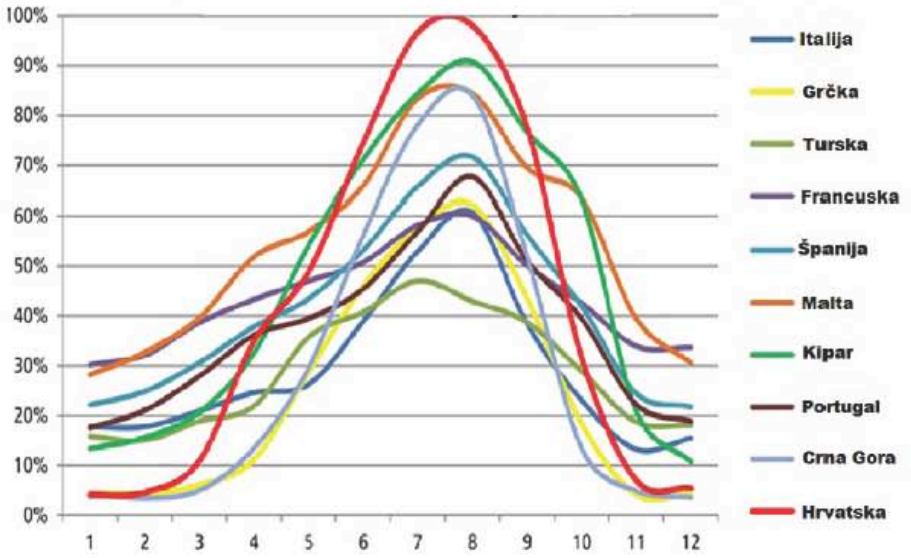
[48] Prema podacima za 2014. godinu u Crnoj Gori ima 338 hotela. Međutim, obzirom da nisu bili dostupni sveobuhvatni podaci o kategorizaciji hotelskih objekata za 2014.godinu, u radu su korišćeni podaci iz 2012.godine.

[49] Čižmar, S. (2013), *Hotelijerstvo Hrvatske*, Sveučilište u Zagrebu: Ekonomski fakultet, Katedra za turizam. URL: http://web.efzg.hr/dok/TUR//avlahov/01_04_Hotelijerstvo%20Hrvatske.pdf, pristupljeno 1.08.2014.

marketinško-prodajni konzorcijum. U 2013.godini u Hrvatskoj je funkcionisalo 18 svetskih hotelskih brendova koji su činili 18% ukupnih smještajnih kapaciteta (oko 10.000 soba) u 54 smještajna objekta.

U poređenju sa ostalim mediteranskim zemljama, hrvatski hoteli imaju najveću sezonalnost poslovanja.

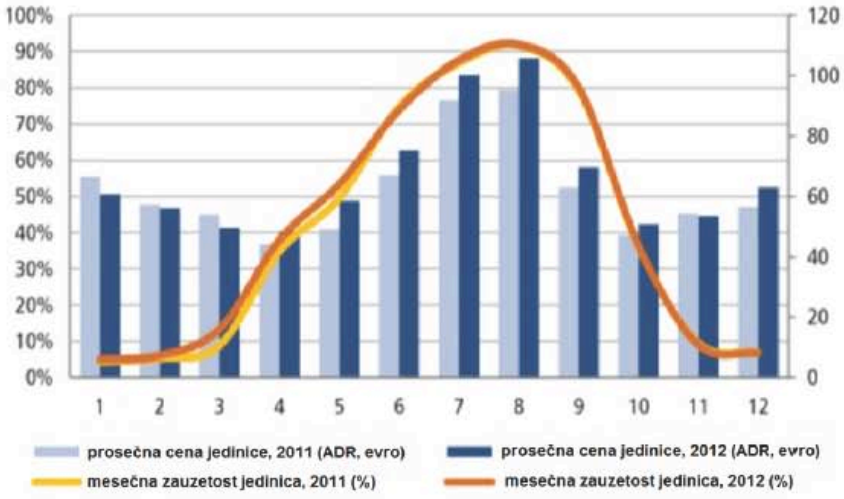
Grafikon 6. Mjesečna zauzetost kreveta u hotelima mediteranskih zemalja (2012.)[50]



Analiza turističke sezone 2013.godine ukazuje da hotelska industrija u Hrvatskoj, uprkos pozitivnim pomacima u zadnjih deset godina i povećanju broja hotela sa četiri i pet zvjezdica i noćenja, još zaostaje za hotelijerstvom južne Evrope i Mediterana zbog nedostatka investicija, brendinga i javno-privatne saradnje u destinacijama i posebno zbog izrazite sezonalnosti turizma što sprečava dolazak jakih hotelskih lanaca i investitora. Jedan od osnovnih problema hotelijerstva u Hrvatskoj je to što samo hoteli visokih kategorija posjeduju sadržaje koji mogu biti interesantni turistima van sezone. Hoteli nižih kategorija ne nude sadržaje za privlačenje pažnje turista sem u ljetnjim mjesecima. Postojeća struktura hrvatskog smještaja u većini hrvatskih turističkih destinacija bitno otežava produžavanje prilično kratke sezone.

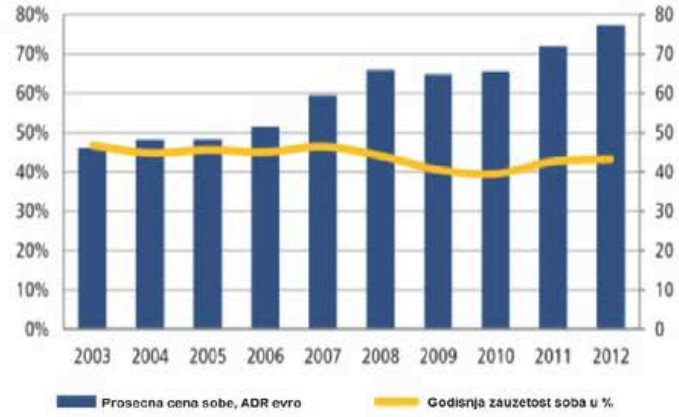
[50] Čižmar, S. (2013), *Hotelijerstvo Hrvatske*, Sveučilište u Zagrebu: Ekonomski fakultet, Katedra za turizam. URL: http://web.efzg.hr/dok/TUR//avlahov/01_04_Hotelijerstvo%20Hrvatske.pdf, pristupljeno 1.08.2014.

Grafikon 7. Mjesečna zauzetost i ostvarene prosečne cijene soba u hotelima Hrvatske (2011-2012)[51]



Prema Strategiji razvoja turizma Hrvatske do 2020.godine neophodno je dodatno razviti i unaprijediti sve smještajne kapacitete kako kroz izgradnju novih, tako i kroz rekonstrukciju i renoviranje postojećih. Unapriđenje ponude podrazumijeva dodavanje novih atraktivnih sadržaja kao što su bazeni, rekreativni i zabavni sadržaji, wellness, zabava za djecu, konferencijske sale i dr.[52]

Grafikon 8. Godišnja zauzetost i ostvarene prosečne cijene soba u hotelima Hrvatske (2003. -2012.)[53]



[51] Čižmar, S. (2013), *Hotelijerstvo Hrvatske*, Sveučilište u Zagrebu: Ekonomski fakultet, Katedra za turizam. URL: http://web.efzg.hr/dok/TUR//avlahov/01_04_Hotelijerstvo%20Hrvatske.pdf, pristupljeno 1.08.2014.

[52] Vlada HR (2013), *Strategija razvoja turizma RH do 2020. godine.* URL: http://www.vlada.hr/hr/content/download/243315/3567553/file/Strategija%20razvoja%20turizma%20Republike%20Hrvatske%20do%202020.%20godine.pdf, pristupljeno 15.08.2014

[53] Zauzetost je iskazana na godišnjem nivou, a analizirano je oko 100 najprofitabilnijih hotela u Hrvatskoj. Prosečna cijena je cijena sobe bez PDV-a. Čižmar, 2013, op.cit.

Prosječna iskorišćenost hotela i aparthotela lagano raste. Hoteli sa 4 i 5zvjezdica imaju veću iskorišćenost kapaciteta od hotela nižih kategorija.

Grafikon 9. Ključni pokazatelji poslovanja hotela u Hrvatskoj u 2012. godini po kategorijama[54]

	*****	****	***	**	Prosjek
Zauzetost kapaciteta	44%	47.3%	41.4%	33.2%	42.8%
ADR evro	125,66	82,14	61,08	42,28	77,29
TRevPAR evro	30,778	20,594	13,147	7,801	17,727
GOPPAR evro	8,588	7,324	4,594	2,077	5,840

Prema Strategiji razvoja turizma Hrvatske do 2020.godine[55], prioritetne aktivnosti u cilju unaprijeđenja hotelske ponude su:

- Izgradnja hotelskih kapaciteta više i srednje kategorije i jačanje kvaliteta smještaja;
- Brownfield investicije u cilju renoviranja i unaprijeđenja smještajnih kapaciteta u skladu sa zahtijevima tržišta i racionalno iskorišćavanje neiskorišćene imovine koja pripada državi;
- Adekvatno pozicioniranje objekata i kreiranje brenda (obogaćivanje sadržaja, uvođenje standarda, merenje kvaliteta i podizanje kategorija postojećih objkeata);
- Diverzifikacija smještajnih kapaciteta kroz proces tematizacije (npr. porodični i dječiji, sportski, poslovni i sl.) i izgradnju novih integrisanih resorta.

U periodu od 2013-2020.godine Strategija razvoja turizma Hrvatske predviđa rast smještajnih kapaciteta za oko 20.000. Novi smještajni kapaciteti biće izgrađeni kako u okviru samostalnih hotela, tako i u okviru integrisanih resorta i hotelskih kompleksa. Najznačajniji su novi kapaciteti sa 4 zvjezdice koji će imati između 150 i 200 soba. Izgradnja hotela najviše kategorije treba da bude usmjerena ka najznačajnijim turističkim centrima. Redizajniranje, odnosno rekontrukcija postojećih objekata neophodna je zarad unaprijeđenja smještajne ponude i razvoja dodatnih sadržaja. Ovo se posebno odnosi na preduzeća koja su još uvijek u pretežnom državnom vlasništvu. Obzirom da je neiskorišćeni potencijal u ovim hotelima oko

[54] **ADR** = *Average Daily Rate*, predstavlja prosečnu cenu sobe bez PDV-a. **TRevPAR** = *Total Revenue par Available Room,* predstavlja ukupni prihod hotela po raspoloživoj sobibez PDV-a. **GOPPAR** = *Gross Operating Revenue par Available Room,* p[11]avlja bruto operativnu dobit hotela po raspoloživoj sobi.
Čižmar, S. (2013), *Hotelijerstvo Hrvatske*, Sveučilište u Zagrebu: Ekonomski fakultet, Katedra za turizam.

[55] Vlada HR (2013), *Strategija razvoja turizma RH do 2020. godine.* URL: http://www.vlada.hr/hr/content/download/243315/3567553/file/Strategija%20razvoja%20turizma%20Republike%20Hrvatske%20do%202020.%20godine.pdf, pristupljeno 15.08.2014.

15.000 soba, jasno je da završetak procesa privatizacije državnih hotela treba da bude prioritet.

Ukupni očekivani komercijalni smještajni kapacitet do 2025.godine procjenjuje se na 1,1 milion ležajeva. Najveći deo, skoro 40%, činiće porodični smještaj (kuće), zatim kampovi sa oko 26%, hotelski smještaj sa 22%, a preostali udio čine ostali smještajni kapaciteti uključujući turistička naselja, apartmane i dr. U navedenom periodu hotelski smještaj će i dalje biti značajan sa novih 35.000 soba. Procijene razvoja prema Strategiji razvoja hrvatskog turizma do 2020.godine ukazuju da bruto iskorišćenost hotelskih kapaciteta u 2025.godini može dostići 50%.

Turizam Slovenije se u prethodnoj deceniji razvijao kako u pogledu rasta broja turista i noćenja tako i rasta ukupnih prihoda od turizma. Prema podacima Zavoda za statistiku Republike Slovenije[56] u 2010.godini poslovalo je 280 hotela, od čega većina ima 3 ili 4 zvjezdice. Hotela sa 5 zvjezdica je bilo 12. U narednoj tabeli prikazana je struktura hotela Slovenije po kategoriji.

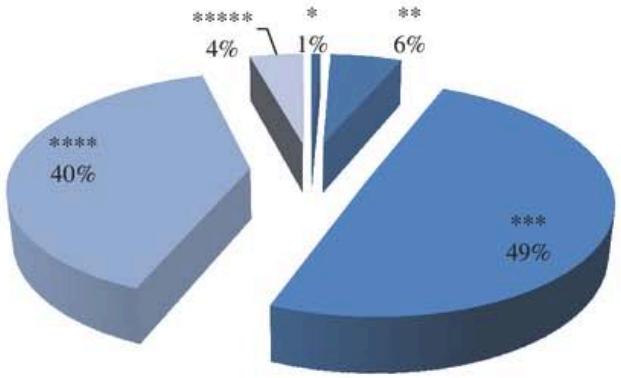
Tabela 9. Broj hotela u Sloveniji po kategoriji[57]

	2008	**2009**	**2010**
hoteli *	2	1	2
hoteli **	19	17	16
hoteli ***	126	129	139
hoteli ****	110	112	111
hoteli *****	10	10	12
UKUPNO	**267**	**269**	**280**

U odnosu na 2008.godinu, u 2010.godini ukupan broj hotela je povećan za 5% posebno u oblasti banjskog turizma. Najveći broj smještajnih kapaciteta u Sloveniji nalazi se u planinskim predjelima (32%), obalskim regionima (20%) i banjama (18%). Iako postoji veliki broj hotela sa 4 zvjezdice, njihov broj se u posmatranom periodu nije mijenjao, dok je sa druge strane, broj hotela sa 3 zvjezdice u konstantnom porastu.

[56]Statitical Office of Republic of Slovenia (2011), *Tourism, HOTELS, SLOVENIA, 2008–2010*, Rapid Reports No.16. URL: http://www.stat.si/doc/statinf/21-SI-O16-1101.pdf. pristupljeno 17.08.2014.
[57]Ibid.

Grafikon 10. Procenat hotela po kategorijama u Sloveniji 2012. godine[58]



Prema podacima Slovenačke turističke organizacije u 2012. godini Slovenija je raspolagala sa skoro 121.541 ležajeva. Od toga hoteli su obezbjeđivali 41.013 ležajeva što je 34% ukupnog broja ležajeva i 61% ukupnih noćenja. Porast broja ležajeva u hotelima u periodu od 2008-2012.godine prikazan je u narednoj tabeli.

Tabela 10. Porast broja ležajeva u hotelima u periodu od 2008.-2012. godine[59]

Godina	Broj ležajeva u hotelima	% povećanja u odnosu na prethodnu godinu
2008	38.425	
2009	38.778	1%
2010	39.871	3%
2012	41.013	3%

Broj ležajeva se u 2012.godini povećao za 6.7% u odnosu na 2008.godinu, odnosno izgrađeno je dodatnih 2.588 ležajeva. Polovina ležajeva nalazi se u hotelima sa 4 zvjezdice, te iako ova kategorija hotela ne pokazuje rast u posmatranom periodu, smještajni kapaciteti sa 4 zvjezdice dominiraju u turizmu Slovenije. Prema podacima iz 2012.godine[60], skoro dvije trećine noćenja realizovali su strani turisti. Većina njih, odnosno 70%, odlučuje se za boravak u hotelima, dok se samo polovina domaćih turista odlučuje na odsjedanje u hotelskom

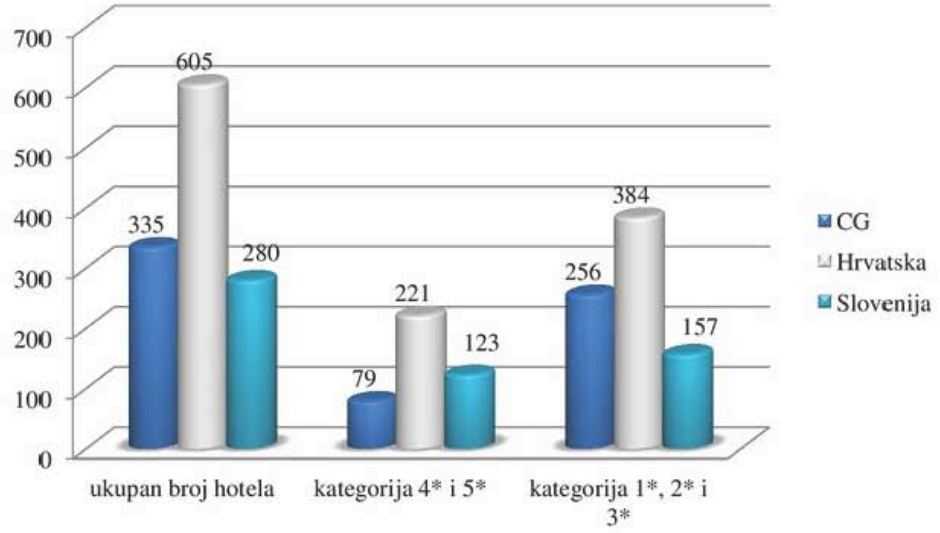
[58] Slovenian Tourist Board (2013), *Slovenian Tourism in Numbers*, The Official Travel Guide. URL: http://www.slovenia.info/en/Slovenian-Tourism-in-Numbers.htm?ps_najpomembnejsi-kazalniki=0&lng=2, pristupljeno 21.08.2014.
[59] Ibid.
[60] Ibid.

smještaju. Obzirom na veliki broj stranaca koji se odlučuje na hotelski smještaj, dominantan udio hotelskih kapaciteta viših kategorija je i očekivan. Navedeni trend ukazuje na potrebu daljeg ulaganja u unaprijeđenje ponude hotelskih kapaciteta viših kategorija.

Ako se uporedi struktura hotela po kategorijama u Crnoj Gori, Hrvatskoj i Sloveniji zaključuje se da Slovenija ima najveći udio hotela viših kategorija, odnosno hotela sa 4* i 5* i on iznosi 44%. Crna Gora ima procentualno najmanji udio ove kategorije hotela i to samo 24%, dok je udeo hotela sa 4* i 5* u Hrvatskoj 37%.

Uporedna struktura hotelskih kapaciteta Crne Gore, Hrvatske i Slovenije prikazana je na narednom grafikonu.

Grafikon 11. Uporedno data struktura hotelskih kapaciteta: Crna Gora, Hrvatska i Slovenija[61]



Uporedna struktura hotelskih kapaciteta Crne Gore, Hrvatske i Slovenije u procentima prikazana je u tabeli.

Tabela 11. Uporedno data struktura hotelskih kapaciteta u %: Crna Gora, Hrvatska i Slovenija

	hoteli 4* i 5* u%	hoteli 1*, 2* i 3* u %
CG	24%	76%
Hrvatska	37%	63%
Slovenija	44%	56%

[61]Za Hrvatsku i Crnu Goru su korišćeni podaci za 2012.godinu, dok su podaci o broju hotela u Sloveniji iz 2010.godine.

Iako je udio hotela viših kategorija najmanji u Crnoj Gori, ona raspolaže sa najviše hotela po km^2.[62] Ako se kao jedan od kriterijuma bogatstva hotelske ponude uzme i površina posmatrane zemlje zaključuje se da se u Crnoj Gori na svakih 41.2 km^2 nalazi po 1 hotel. Najmanji broj hotela po km^2 ima Hrvatska. Podaci su prikazani u narednoj tabeli.

Tabela 12. Broj hotela po km^2: Crna Gora, Hrvatska i Slovenija

Zemlja	Broj hotela	Površina	Broj hotela po km^2
Crna Gora	335	13.812 km²	41.2 km^2
Slovenija	280	20.273 km²	72.4km^2
Hrvatska	605	56.542 km²	93.45km^2

Zaključuje se da iako Crna Gora ima najveći broj hotela po km^2, struktura hotelskih kapaciteta nije zadovoljavajuća za strane turiste obzirom na mali udio hotela viših kategorija. U cilju razvoja hotelijerstva i podizanja standarda hotelske ponude u Crnoj Gori je potrebno povećati ulaganja u razvoj kvalitetnijih hotelskih kapacieta. Slovenija ima dominantan udio hotelskih kapaciteta viših kategorija što je u skladu sa imidžom Slovenije kao turističke destinacije. Hrvatska se po broju hotela sa 4 i 5 zvjezdica nalazi između Crne Gore i Slovenije i može se reći da posjeduje solidan broj hotelskih kapaciteta visokih kategorija. Obzirom da Crna Gora predstavlja atraktivnu turističku destinaciju za inostrane turiste, potrebno je strateški rešavati pitanje unaprijeđenja kvaliteta hotelske ponude, kako Crna Gora u budućnosti ne bi značajno zaostajala za zemljama iz okruženja.

Po mišljenju autora, pored faktora koji direktno utiču na poslovanje, a to su broj gostiju u jednoj destinaciji i broj hotela visoke kategorije, postoji još faktora koji imaju veliki uticaj na hotelijerski sektor. U najznačajnije preduslove za razvoj u Crnoj Gori spadaju:

- modernizacija i povećanje kapaciteta komunalne infrastrukture i saobraćajau skladu sa povećanjem broja smještajnih objekata;
- promijena strukture smještajnih kapaciteta povećanjem broja hotelskih kreveta visoke kategorije sa 4 i 5 zvjezdica uskladu sa Master planom razvoja turizma;
- povećanje stepena iskorišćenja smještajnih i drugih turističkih kapaciteta sa fokusom na povećanje trajanja turističke sezone kroz veći udio tržišta najvećih emitivnih zemalja zapadne Evrope i kroz aktivnosti na povećanju domaćeg turizma, a samim timi poboljšanje poslovanja i u mjesecima kad je popunjenost hotela manja;

[62] Za metode analize komparacija destinacije detaljnije pogledati: Piotr Gritzel , Methods for the assessment of tourist destinations competitives, Wroclaw University of Ecomics – NIJE DOBAR NAVOD. Ispravi i u liter.

- ubrzanje procesa privatizacije, sprovođenje nadzora nad ispunjenjem ugovornih stavki privatizovanih objekata (rokovi za otvaranje hotela, zapošljavanje, stepen ulaganja u objekte itd.) kao završetak radova i otvaranje objekata na kojima je počela rekonstrukcija. Na ovu temu se direktno može vezati i rad na spriječavanju bespravne izgradnje i izgradnje bez jasnog strateškog i operativnog plana radi zaštite prostora od dalje devastacije;
- planska gradnja novih objekata
- kao i podsticanje razvoja dodatne ponude i sadržaja u turističkim destinacijama, a naročito ruralnog turizma kao i posebnih oblika turizma;
- rad na organizovanom plasmanu smještajnih kapaciteta čiji su vlasnici fizička lica;
- poduzimanje mjera kojima bi se uticalo na poštovanje odluka o vremenu zabrane građevinskih i drugih radova na turističkim lokacijama kao i skraćenje građevinske sezone;
- podsticanje edukacije i zapošljavanja kvalifikovanog kadrau turističkim preduzećima tokom cijele godine, kroz sistematsko i hotelijerstvu prilagođeno obrazovanje kadrova na svim nivoima sa naglaskom na cjeloživotno učenje;
- intenziviranje nadzora privredne i sanitarne inspekcije radi spriječavanja sive ekonomije, buke itd;
- omogućavanje ulaska međunarodnih hotelskih lanaca najpoznatijih brendova u crnogorski turizam koji će podstaći i podizanje nivoa kvaliteta ne samo domaćih hotelijera, nego i cijele destinacije;
- utvrđivanja presjeka stanja i analiza ispunjenosti ciljeva važećih strategija.

Bez ispunjavanja svih ovih uslova ili faktora ne može se očekivati kvalitetnija hotelsko-turistička ponuda. Zadovoljenjem ovih faktora podiže se cjelokupan turistički proizvod Crne Gore na viši i kvalitetniji nivo. Za ispunjenje toga potrebni su detaljni i dugoročni planovi. Međutim mnogi nisu još uvijek donešeni, a i ti koji jesu, nisu u potpunosti ispunjeni. Može se zaključiti da Crna Gora još uvijek po svemu gore navedenom kaska iza ili teško hvata korak sa zemljama iz okruženja kao što su Hrvatska i Slovenija.

1.4. Uloga Interneta u hotelskom poslovanju

Jedan od najznačajnijih trendova koji su oblikovali poslovanje poslednjih nekoliko decenija je primjena informacionih tehnologija.[63] U hotelskoj industriji se konstantno dešavaju brojne promjene od kojih je uvođenje Interneta bila jedna od najrevolucionarnijih, a danas čini neizostavni dio poslovanja kod unaprijeđenja poslovnih procesa kao i povećanja profitabilnosti. Razvoj Interneta je promijenio način na koji se vrše prodaja, marketing, a najviše način pregovaranja sa gostima i partnerima. Elektronski turizam povezuje 3 discipline: biznis menadžment, informacioni sistemi i upravljanje, kao i turizam.[64] Od 1963.godine od kada je počeo da se upotrebljava kompjuter u hotelu *New York Hilton*[65] vrhunska kompjuterska, informaciona i telekomunikaciona tehnologija su značajno napredovale i već uveliko našle svoje mjesto u hotelskoj industriji. Internet omogućava hotelskim preduzećima da komuniciraju sa gostima na međunarodnom tržištu bez obzira na njihovu geografsku udaljenost. Komunikacija hotela sa gostima je efikasnija, dinamičnija i jednostavnija putem Interneta. Promjene u načinima obavljanja svakodnevnih poslovnih zadataka zahtjevaju unaprijeđenje znanja zaposlenih kroz dodatni trening. Iz tog razloga, jedan od najvećih izazova savremenih hotelskih kompanija jeste razvijanje zaposlenih za uspješno korišćenje novih tehnologija.

1.4.1. Elektronsko poslovanje u turizmu

Danas se milioni ljudi širom planete oslanjaju na Internet za rad, učenje, druženje, zabavu, razonodu i kupovinu. Planiranje putovanja (npr. informacije vezane za pretragu hotela, avio karata i rezervacija) je jedan od glavnih razloga korišćenja Interneta. Prema Buhalisu[66] prvih 5 najpopularnijih onlajn kupovina u SAD-u u 2007.godini bile su knjige (66%), odeća (57%), turistički aranžmani (57%), pokloni (51%) i CD (45%). Turizam je usko je povezan za napretkom IKT-a (informaciono-komunikacionih tehnologija) već više od 30 godina. Osnivanje kompjuterskih rezervacionih sistema (Computer Reservation Systems - CRS) sedamdesetih godina prošlog vijeka, globalnih distributivih sistema (Global Distribution Systems-GDS) kasnih osamdesetih godina i masovna upotreba Interneta

[63] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Amstrong, G. (2006), *Osnove Marketinga*, Zagreb: Mate. str. 47.
[64] Buhalis, D., Hyun Jun, S. (2011), *E-Tourism*, Goodfellow Publishers Limited, Woodeaton, Oxford.
[65] Walker, J. (2007), *Introduction to Hospiality Industry*. Pearson Prentise Hall, New Jersey. str. 176-179.
[66] Buhalis, D., Hyun Jun, S. (2011), *E-Tourism*, Goodfellow Publishers Limited, Woodeaton, Oxford.

devedesetih godina prošlog vijeka transformisala je operativne i strateške procese u turističkim preduzećima.

Slično kao i Buhalis, Turban, Mc Lean i Wetherbe[67] vezuju početak razvoja elektronske trgovine za sedamdesete godine prošlog vijeka sa inovacijom koja je bila poznata kao elektronski transfer fondova i koja je bila ograničena samo na velike korporacije. Drugi period je period 90-ih godina od komercijalizacije Interneta i uvođenje Web-a do današnjih dana kad se roba može kupitu pomoći telefona i pametnih kartica, a skoro svako preduzeće ima sopstveni web sajt.

Od kada su avio kompanije prve počele da ih primjenjuju, informacione tehnologije su se razvijale i imale sve veću primjenu u hotelima i turističkim agencijama.

U ranim devedesetim godinama prošlog vijeka, GDS se pojavljuje kao glavni pokretač IKT-a u sektoru turizma. SABRE, Galileo, Amadeus i Worldspan su trenutno vodeći globalni distribucioni sistemi. Danas se Internet i informaciono-komunikacione tehnologije koriste na svim operativnim, strukturnim, strateškim i marketing nivoima preduzeća kako bi se olakšala globalna interakcija među dobavljačima, posrednicima i potrošačima širom planete.[68]

Prema Stankiću elektronsko poslovanje je opšti koncept koji obuhvata sve oblike poslovnih transakcija ili razmjene informacija koje se izvode izvode korišćenjem informacione i komunikacione tehnologije i to:[69]između preduzeća, između preduzeća i njihovih kupaca i između preduzeća i javne administracije. Elektronsko poslovanje je "kupovina i prodaja informacija, proizvoda i usluga putem računarske mreže, kao i podrška za bilo koju vrstu transakcija putem digitalne infrastrukture".[70] Online prisustvo omogućava dinamičku razmjenu informacija sa ciljnim javnostima u cilju poboljšanja kvaliteta usluge, povećanja profitabilnosti i izgradnje odnosa sa gostima. Informacije igraju ključnu ulogu u e-poslovanju. Na osnovu informacija koje dobijaju od gostiju hotelska preduzeća mogu kreirati nove vrijednosti, odnosno nove proizvode i usluge prilagođene gostima. Elektronska trgovina (e-trgovina) kao vid elektronskog poslovanja je oblik maloprodaje putem Interneta koju karakteriše kupovina i prodaja robe i usluga na Internetu (sa globalnim dometom i

[67] Turban, E., McLean, E., Wetherbe, J. (2003), *Informaciona tehnologija za menadžment*, Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva. str 168.
[68] Buhalis, D., Law, R. (2008), "Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – The state of eTourism research". *Tourism Management*, 29 (4). str. 609-623.
[69] Detaljnije pogledati: Stankić, R. (2009), *Elektronsko poslovanje*, Beograd: Ekonomski fakultet. str. 203-210.
[70] Kalakota R., Whinston A. B. (1996), *Electronic Commerce*, New York, Addison-Wisley Publishing Company, Inc. str. 23.

dostupnošću 24 sata dnevno). Postoji nekoliko ključnih aspekata e-trgovine, koji obuhvataju sledeće:[71]

a. Virtuelne prodavnice na web sajtovima i onlajn katalozi,
b. Prikupljanje i upotreba demografskih podataka o potrošačima,
c. B2B razmena podataka, kupovina i prodaja,
d. Korišćenje e-pošte, instant poruka i društveno umrežavanje,
e. Pitanje bezbjednosti poslovnih transakcija.

Internet je polako postajao preduslov za sticanje konkurentnosti na turističkom tržištu. Onlajn rezervacije putovanja i prateće turističke usluge su bile jedan od najboljih primjera primene trgovine preko Interneta. Da bi opstale na tržištu mnoge turističke agencije morale da preuzmu koncept elektronskog poslovanja. Internet je postao idealno mjesto za planiranje, istraživanje i organizovanje skoro svakog putovanja.[72]

Informacione tehnologije i turizam su dva ključna katalizatora koja:[73]

- Povećavaju efikasnost upravljanja i komuniciranja,
- Poboljšavaju kvalitet proizvoda i usluga,
- Obezbjeđuju nove proizvode i usluge,
- Omogućavaju reinžinjering ka novim inovativnim poslovnim praksama,
- Kreiraju nova iskustva kroz partnerstvo sa dobavljačima,
- Obezbjeđuju strateške mogućnosti i moćne alate za elektronski rast,
- Pospješuju interaktivnost između dinamičkih i inovativnih zajednica i organizacija.

Internet je doveo i do formiranja novih načina za zadovoljenje potreba gostiju, jer je omogućio informatizaciju lanca vrijednosti turističkog preduzeća. Posledično, došlo je do formiranja novih strategija:[74]

a. **Ekstrakcija vrijednosti**. Ove strategije smanjuju troškove i povećavaju efikasnost poslovanja. Obuhvataju automatizaciju poslovnih procesa.

b. **Prikupljanje vrijednosti**. Prikupljanje podataka o potrošačima je primjer ove strategije, u kojoj informacije o potrošačima i prodaji omogućavaju menadžmentu preduzeća donošenje optimalnih marketing odluka. Prikupljanje podataka može se vršiti na različite načine, počev

[71] Brymer, R., Johanson, M. (2011), *Hospitality: An Introduction*, 14th edition, Kendall Hunt Publishing Company. str. 22.
[72] Turban, E., McLean, E., Wetherbe, J. (2003), *Informaciona tehnologija za menadžment*, Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva. str. 203.
[73] Njeguš, A. (2010), *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 111.
[74] Si-qing, L. A. (2005), Theoretic Discussion of Tourism E-commerce, *Proceeding ICEC '05 Proceedings of the 7th international conference on Electronic commerce*, New York: ACM. str. 1-5.

od upitnika koji se šalju e-mail-om, pa do praćenja komentara potrošača na sajtovima koji su kreiranu u svrhu razmjene infromacija o putovanjima i društvenim mrežama.

c. **Dodavanje vrijednosti**. Ova strategija podrazumijeva linearnu kombinaciju proizvoda i usluga u cilju kreiranja bogatije ponude. Jedan od primjera ove strategije je povezivanje mobilnih usluga sa web sajtom kompanije, čime se potrošačima omogućava savjetovanje u svim fazama njihovog putovanja.

d. **Kreiranje vrijednosti**. Fokus je na mrežnim efektima uključujući, na primjer, učešće turista u kreiranju usluga i planiranju putovanja.

Tabela 13. Model e-trgovine u turizmu[75]

		STRATEŠKI IZBOR	
		Ekstrakcija vijrednosti	*Prikupljanje vrijednosti*
STEPEN INOVACIJA	*Tradicionalni model*	E-trgovina	E-mail
	Revolucionarni model	Virtualni turizam Saradnja	Informacioni brokeri (TripAdvisor)
		Dodavanje vrijednosti	*Kreiranje vrijednosti*

Sa ovakvim strategijama, ne samo da se mijenjaju poslovni procesi, već se kreiraju i nove usluge čime se stvaraju nove mogućnosti za personalizovanje ukupne ponude. Kompanije kombinuju svoje tradicionalne proizvode i usluge sa uslugama koje su omogućile nove tehnologije, čime se kreira dodatna vrijednost ukupne ponude.

Turban i saradnici[76] kao i Buhalis i Hyun su sumirali **prednosti elektronske trgovine** kako sa aspekta preduzeća, tako i potrošača.

[75] Si-ging, L. A. (2005), Theoretic Discussion of Tourism E-commerce, *Proceeding ICEC '05 Proceedings of the 7th International conference on Electronic commerce*, New York: ACM.str. 1-5

[76] Turban, E., King, D., McKay, J., Marshall,P., Lee, J., Viehland, D. (2008), *Electronic Commerce 2008: A Managerial Perspective.* Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc. Prema Buhalis, D., Hyun Jun, S. (2011), *E-Tourism*, Goodfellow Publishers Limited, Woodeaton, Oxford. str.10. Turban, E., McLean, E., Wetherbe, J. (2003), *Informaciona tehnologija za menadžment,* Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva. str. 170-171.

Tabela 14. Prednosti e-trgovine[77]

PREDNOSTI E-TRGOVINE ZA PREDUZEĆE
• Pronalaženje kupaca i/ili dobavljača po razumnoj cijeni i brzo; • Smanjenje troškova obrade informacija, skladištenja i distribucije; • Smanjenje zastoja i troškova kroz unaprijeđenje lanca snabdijevanja; • Rad 24 sata dnevno, 365 dana u godini bez povećanja troškova; • Prilagođavanje/personalizacija po razumnoj cijeni; • Prodavci mogu da se specijalizuju u uskom polju, a da ipak steknu profit; • Olakšano uvođenje inovacija i jedinstvenih poslovnih modela; • Brži pristup ciljnim tržištima; • Niži troškovi komunikacija; • Štedi vrijeme i smanjuje troškove, omogućavajući e-nabavku; • Poboljšanje korisničkog servisa i odnosa sa klijentima putem direktne interakcije; • U pojedinim zemljama ovaj vid poslovanja iziskuje manje dozvola i niže poreske stope; • E-trgovina može pomoći malim kompanijama da se takmiče protiv krupnih pomoću specijalnih poslovnih modela; • Minimiziranje zaliha putem kastomizacije; • Smanjenje troškova distribucije.
PREDNOSTI E-TRGOVINE ZA POTROŠAČE
• Omogućava kupovinu u bilo koje vrijeme i sa bilo kog mjesta; • Postojanje velikog broja proizvoda i dobavljača; • Mogućnost kastomizacije proizvoda i usluga; • Mogućnost poređenja cijenu različitih dobavljača; • Digitalizovani proizvodi mogu biti preuzeti odmah nakon plaćanja; • Mogućnost lakog pronalaženja željenog proizvoda sa opisom njegovih karakteristika; • Mogućnost učestvovanja na brojnim aukcijama; • U pojedinim slučajevima se ne plaća porez na ovaj vid kupovine; • Mogućnost druženja preko online zajednica; • Mogućnost lakog pronalaženja rijetkih i jedinstvenih proizvoda.

"Internet i informaciono-komunikacione tehnologije omogućile su turističkim organizacijama da razviju poslovne procese i prilagode svoj menadžment u cilju iskorišćavanja prednosti koje nude digitalni alati i mehanizmi".[78] Jedna od prednosti je **povećanje interne efikasnosti i bolje upravljanje kapacitetima.** Na primjer, sistem za rezervacije avio karata omogućava kompaniji da upravlja efikasnije svojim kapacitetima, te **efektivnom interakcijomsa potrošačima i personalizacijom proizvoda,** gdje potrošači mogu da elektronski izvrše rezervaciju karata, čekiranje i odabir sjedišta i obroka u avionu.

[77] Buhalis, D., Hyun Jun, S. (2011), *E-Tourism*, Goodfellow Publishers Limited, Woodeaton, Oxford. str. 10.
[78] Ibid. str.11.

Razvoj Interneta širom svijeta otvara avio-kompanijama nove povoljnosti distribucije sjedišta.[79]

IKT su dovele i do **povećanja broja distributivnih kanala.** Na primjer, Expedia, Travelocity, Lastminute, Orbitz i Opodo su neki od najdominantnijih svetskih elektronskih turističkih agencija. Posebno značajna prednost Interneta je **ohrabrivanje potrošača da međusobno komuniciraju.** Na primjer, www.tripadvisor.com, www.virtualtourist.comili www.igougo.com omogućavaju razmjenu informacija o destinacijama, dok sajtovi poput ,www.untied.comili www.alitaliasucks.com omogućavaju nezadovoljnim kupcima da objave svoja negativna iskustva.

Uprkos postojanju brojnih prednosti, Internet i upotreba IKT ipak imaju i određene nedostatke. Turban i saradnici kao i Buhalis i Hyun identifikovali su nedostatke elektronske trgovine klasifikujući ih kao *tehnološke* i *netehnološke*.

Tabela 15. Nedostaci e-trgovine[80]

TEHNOLOŠKI NEDOSTACI
• Nedostatak univerzalnih standarda za kvalitet, bezbjednost i pouzdanost; • Brzina pristupa Internetu je često nedovoljna za pojedine oblike e-trgovine, a posebno m-trgovinu; • Softveri za e-trgovinu su i dalje u fazi razvoja; • Teško je integrisati Internet i softvere za e-trgovinu sa nekim od postojećih aplikacija i bazama podataka; • Pristup Internetu je i dalje skup za mnoge pojedince; • Za e-trgovinu potrebni su posebni serveri što povećava troškove za preduzeća koja se bave ovim poslovima.
NETEHNOLOŠKI NEDOSTACI
• Zabrinutost u vezi bezbjednosti i privatnosti odvraća mnoge kupce od kupovine; • Nedostatak poverenja u neproverene prodavce smanjuje obim kupovine; • Pravna pitanja i poreska politika nisu jasno definisani; • Teško je izmjeriti neke od prednosti e-trgovine, kao što je online oglašavanje. Metodologije za mjerenje još uvek nisu dostupne; • Neki korisnici vole da dodirnu i vide proizvode koje kupuju. Takođe, kupci su otporni na promjene i prelazak na koncept virtuelnih prodavnica; • U mnogim slučajevima, broj prodavaca i kupaca koji su potrebni za profitabilnu e-trgovinu je nedovoljan; • Broj online prevara je u stalnom porastu; • Teško je pribaviti finansijska sredstva za osnivanje preduzeća obzirom na veliki broj neuspješnih poduhvata.

[79] Stankić, (2009), *Elektronsko poslovanje*, Beograd: Ekonomski fakultet. str. 226.
[80] Turban,E., King, D., McKay, J., Marshall,P., Lee, J., Viehland, D. (2008), *Electronic Commerce 2008: A Managerial Perspective*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc. Prema: Buhalis, D., Hyun Jun, S. (2011), *E-Tourism*, Goodfellow Publishers Limited, Woodeaton, Oxford. str.12.
Turban, E., McLean, E., Wetherbe, J. (2003), *Informaciona tehnologija za menadžment*, Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva. str. 172.

Jedna od najvažnijih tehnoloških prepreka je nedostatak standarda kvaliteta, bezbjednosti i pouzdanosti i njihove primjene povećava i troškove povezivanja sistema. Velikim kompanijama je lakše da prilagode i unaprijede svoje poslovne sisteme, dok se mala i srednja turistička preduzeća često suočavaju sa finansijskim problemima na ovom polju zbog čega im je teže da se nose sa konkurencijom. Jedna od najznačajnijih stvari za potrošače je bezbijednost plaćanja tako da organizacije moraju da vode računa o zaštiti potrošača od takozvanog sajber kriminala kao i ostalih prevara, krađe identita i sl.

Da bi elektronski poslovale, hotelske kompanije moraju da posjeduju web sajt. Upotrebljivost sajta, ekonomičnost interfejsa, kao količina informacija, jednostavnost navigacije i jednostavnosti njegovih funkcija su ključni za uspjeh. Buhalis i Hyun Jun[81] kao najznačajnije poteškoće sa kojima se suočavaju mala i srednja preduzeća ističu: nedostatak kapitala za nabavku hardvera i softvera, nedostatak standardizacije i profesionalizma kao i nedovoljno razumijevanje marketing koncepata i obuke za korišćenje tehnologije i dr.

Za uspjeh elektronskog poslovanja značajna i neophodna je i informatička pismenost ciljne grupe potrošača. Prema podacima istraživanja o Upotrebi informaciono-komunikacionih tehnologija u Crnoj Gori za 2013.godinu koju je sproveo Zavod za statistiku Crne Gore[82] zastupljenost računara u domaćinstvima varira u odnosu na teritorijalnu cjelinu i tip naselja. Tako je u sjevernom regionu zastupljenost računara najmanja i iznosi samo 37%, dok je u centralnom regionu najveća i iznosi 59,5%. Zastupljenost računara je veća u gradskim naseljima, odnosno 59,5% domaćinstava u gradskim naseljima je izjavilo da ima pristup računaru, dok je 40,2% domaćinstava u naseljima koja nisu gradskog karaktera izjavilo da ima računar. Pristup Internetu u domaćinstvima varira u odnosu na teritorijalnu cjelinu i tip naselja, tako je u sjevernom regionu u naseljima koja nisu gradskog tipa pristup Internetu najmanji i iznosi 28,8%, dok je u centralnom regionu u naseljima koja su gradskog tipa pristup Internetu najveći i iznosi 67,3%. Broj lica koja su u poslednja 3 mjeseca koristila računar iznosi 61,7%, dok procijenat onih koji nikada nisu koristili računar iznosi 31,5%. Broj lica koja su u poslednja 3 mjeseca kupila ili naručila robu ili usluge preko Interneta iznosi samo 6,1%, dok procijenat onih koji nikada nisu kupili ili naručili robu ili usluge iznosi 88,2%. Vrste robe ili usluge koje su lica najčešće naručila ili kupila preko Interneta su:

- Odjeća, sportski proizvodi 38,6%
- **Smještaj za odmor (hotel, itd.) 22,7%**

[81] Buhalis, D., Hyun Jun, S. (2011), *E-Tourism*, Goodfellow Publishers Limited, Woodeaton, Oxford. str. 16-17.
[82] Monstat (2013), Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Crnoj Gori u 2013. godini, Podgorica. URL: http://www.monstat.org/userfiles/file/ICT/IKT%20U%20DOMACINSTVIMA%202013.pdf, pristupljeno 7.07.2013.

- Ostali putnički aranžmani (karte za prevoz, iznajmljivanje automobila, itd.) 23,0%
- Igrice i dodaci za igrice 12,1%
- Računarski softver i njegovi dodaci 9,8%
- Filmovi, muzika 9,2%
- Farmaceutski proizvodi 9,1%

Iako je kupovina, odnosno rezervacija smještaja za odmor putem Interneta na drugom mjestu po zastupljenosti u Crnoj Gori, procijenat onih koji elektronski kupuju robu i usluge veoma je mali. Navedeno ukazuje na nizak stepen razvoja elektronske trgovine u Crnoj Gori, uprkos korišćenju Interneta u gradovima. Đurašević ističe i sledeće probleme:[83]Internet još uvijek služi samo na nivou informisanja, ali ne i prodaje; ne postoji centralni rezervacioni sistem, a rezervacija pojedinačne aktivnosti ili usluge još uvijek se teško može izvršiti.

U analizi informacionih tehnologija na izbor kanala prodaje Đurašević[84] dalje navodi da Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine, Nacionalna turistička organizacija i nevladin sektor uz pomoć međunarodnih organizacija prisutnih u Crnoj Gori ulažu napore da izrade jedinstveni web sajt turističkih sadržaja Crne Gore sa mogućnošću obezbjeđenja interaktivnih informacija i mogućnošću online bukiranja. Ocjena autora je da se u tome nije uspjelo.Kada se govori o razvoju informacionih tehnologija i elektronskog poslovanja u Crnoj Gori u hotelskim kompanijama treba napomenuti i sledeće:

- Prvi recepcijski program je uveden 1981.godine u hotelima "Sveti Stefan" (Sveti Stefan, Miločer i Maestral) od strane kompanije IRIS Computers iz Sarajeva. Napravljen je tako što su zaposleni iz hotelskih sektora (recepcija, hrana i piće, domaćinstvo itd.) na svakodnevnim sastancima predočili svoje potrebe, a onda suzaposleni iz IRIS Computers-a napravili program u programu DOS.
- Drugi važan datum je pojava Interneta u Crnoj Gori 1996.godine. Uveden od strane Sekretarijata za razvoj, predstavljao je novi izazov posebno za mlađu populaciju. Te godine, Sekretarijat za razvoj pravi prvi hotelski program za potrebe kompanije HTP "Miločer". Program je bio napravljen tako da su spojeni skoro svi sektori hotela, a najviše recepcija i hrana i piće. U drugoj fazi, spojena su i dva hotela međusobno, a urađena je i dobra baza za spajanje sa Internet online prodajom i marketingom.

[83] Đurašević, S. (2008), *Turistička putovanja*, Podgorica: CID. str. 307.
[84] Detaljnije pogledati: Đurašević, S. (2008), *Turistička putovanja*, Podgorica: CID. str 332-335.

- Treća faza je i otvaranje kompanije "Montora"[85] za prodaju jednog od najsavremenijih softverskog rešenja za hotele i restorane programa Micros-Fidelio 2000.godine sa čim počinje i nova era u povezivanju i online prodaju u Crnoj Gori.

Povećanje upotreba informacione tehnologije će sigurno u budućnosti doprinjeti bržem i lakšem poslovanju, boljim rezultatima menadžmenta i zaposlenih, kvalitetnijem servisu, a samim tim i boljem poslovanju hotelskih preduzeća.

1.4.2. Nove vještine zaposlenih u hotelskom preduzeću

Razvoj poslovanja podrazumijeva angažovanje odgovarajućih stručnjaka, što je posebno značajno u slučaju proširenja poslovanja na internacionalno tržište. Hotelske kompanije koji se odluče na takvu vrstu poslovnih aktivnosti moraju donijeti brojne strateške odluke u vezi organizacione strukture u novim poslovnim jedinicama, kao i odnosa uprave preduzeća sa poslovim jedinicima u inostranstvu. Neke hotelske kompanije, a posebno veliki hotelski lanci, pojedine poslovne funkcije (kao što su marketing, prodaja i upravljanje ljudskim resursima) zadržavaju na nivou uprave bez obzira na fizičku dislociranost poslovnih jedinica. Ova strategija je uspješna kod "velikih međunarodnih hotelskih (i restoranskih) preduzeća koja su kroz normative i standarde, uz upotrebu adekvatnog informacionog sistema, praktično izjednačila uslove poslovanja svojih značajno dislociranih jedinica."[86] Međutim, strategija razvoja poslovanja drugačije utiče na ljudske resurse u preduzećima koja su mala. U malim turističkim preduzećima, zaposleni su najčešće članovi porodice, a vlasnik preduzeća obavlja menadžerske, a po potrebi i sve druge poslove. Prema međunarodnom standardu ISO 26000 od ključne važnosti za mala i srednja preduzeća izdvajaju se sledeći principi: odgovornost, transparentno i etičko ponašanje, kao i komunikacija i umrežavanje sa svim akterima u preduzeću i društvu na koje preduzeće ima direktan uticaj.[87] Shodno tome znanja i vještine vlasnika su sigurno presudne za uspjeh strategije i razvoja malog preduzeća.

Nevezano za veličinu hotelske kompanije, da bi donijeli pravu odluku u pravo vrijeme i kreirali pravi uslugu koja će biti primamljiva gostima, menadžeri moraju imati znanja iz svih oblasti hotelskih operacija, marketinga i prodaje, finansija, informacionih tehnologija i strateškog upravljanja. Barjaktarović navodi da upravljanje ljudskim resursima kao faktorom

---

[85] Montora, http://www.montora.com/index.php
[86] Čačić, K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća,* II izmenjeno i dopunjeno izdanje, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 327.
[87] Vlada CG, Ministarstvo održivog razvoja i turizma (2013), *Priručnik za mala i srednja preduzeća*, Podgorica. str. 5.

razvoja i očuvanja kompetentnosti, kvaliteta usluge i zadovoljstva gosta, nameće obavezu stalnog usavršavanja menadžmenta i zaposlenih radi sticanja novih neophodnih znanja i sposobnosti iz[88]:

- Oblasti menadžmenta,
- Marketinga,
- Elektronskog marketinga,
- Kulture usluživanja,
- Sposobnosti komuniciranja,
- Novih tehnoloških dostignuća iz ove oblasti i dr.

Savremeni menadžeri se u svakodnevnom, operativnom poslovanju susreću se brojnim izazovima i moraju biti krajnje kreativni i inovativni, obzirom na postojanje velikog broja konkurenata. Jedan od najvećih izazova je iskorišćavanje postojećih kapaciteta za proširenje poslovanja, povećanje tražnje i samim tim povećanjem profita kompanije. Na primjer, hoteli koji imaju neiskorišćene smještajne kapacitete i kapacitete u objektima za služenje hrane i pića, mogu ovu situaciju iskoristiti da raznim idejama povećaju promet. Na primjer, u sobama smanjenjem cijena ili pravljenjem paketa usluga, a u sektoru hrane i pića nekim dodatnim ponudama i uslugama. Dodatne usluge mogu uključivati iznajmljivanje tog istog prostora za razne vrste proslava kao što su svadbe, rođendani, proslave u okviru neke organizacije, organizovanje tematskih večeri, uvođenje posebnih pogodnosti za pojedine grupe korisnika i sl. Još jedan izazov operativni za menadžere je da na vrijeme prepoznaju nepotrebne usluge, odnosno usluge koje ne donose profit. Da bi se operativni menadžment u ugostiteljskim preduzećima mogao uspješno sprovoditi profitabilnu strategiju razvoja neophodno je da se postuliraju sledeći prerogativi[89]:

- Operativni ciljevi i redoslijed njihovog faznog ostvarivanja,
- Faktori ograničenja realizacije operativnih ciljeva,
- Standardi za mjerenje operativnih rezultata,
- Struktura i dinamika radnih zadataka,
- Sistem nagrada i stimulacija,
- Odnosi rukovodioca i podređenih,
- Sistem kontrole operativnih rezultata.

---

[88] Barjaktarović, D. (2008), *Menadžment hotelskog preduzeća na savremenom turističkomtržištu*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 108.
[89] Županović, I. (2013), *Yield Menadžment u turističkoj industriji,* Budva: Fakultet za biznis i turizam. str. 92.

Posebno značajan izazov za menadžere je optimalno iskorišćavanje ljudskih resursa. U tu svrhu koriste se i informacioni sistemi za upravljanje poslovanjem koji podižu nivo efikasnosti poslovnih operacija, a time i povećavaju zadovoljstvo gostiju.

Danas se elektronska trgovina ne posmatra samo kao još jedan kanal prodaje. Sa rastom upotrebe društvenih medija, sada postoji niz dodatnih kanala kroz koje kompanija može obavještavati kupca, izgraditi povjerenje i dobiti povratne informacije. U Izvještaju Evropske komisije o elektronskom poslovanju i tražnji za e-vještinama, razvoju i izazovima u 2009.godini, vještine za elektronsko poslovanje predstavljaju sposobnost potrebnu za iskorišćavanje poslovnih mogućnosti koje pružaju IKT, posebno Internet.[90] Cilj maksimalne upotrebe ovih vještina je smanjenje troškova povećanjem efikasnosti poslovnih procesa (kako unutar kompanija, tako i između različitih kompanija) i iskorišćavanje poslovnih prilika (npr. putem korišćenja e-trgovine za pristup novim tržištima ili novim kupcima). Uspješna e-trgovina hotelskog preduzeća je zasnovana na kvalitetu informacione tehnologije i komunikacione infrastrukture, nivou vještina koji posjeduju zaposleni i menadžeri i spremnosti vlasnika da investiraju u razvoj ovog načina poslovanja. Potrebno je obučiti zaposlene kako koristiti nove tehnologije i unaprijediti njihova znanja i vještine. Posebnu pažnju treba posvetiti analitičkim vještinama, obzirom da se u hotelskom poslovanju unose i obrađuju ogromne količine podataka koje su od velike važnosti za svakodnevno poslovanje.

Dva glavna informaciona sistema za upravljanje hotelskim poslovanjem generalno se sastoje oddva glavna integrisana modula[91]:

a) **Sistemi za upravljanje imovinom hotela (*Property Management Systems*, PMS):**
   - najznačajniji su za upravljanje prihodima hotela, praćenje informacija o gostima, noćenjima, upravljanju zalihama, pokrivanje administracije, planiranje i specifične funkcije kao što su: računovodstvo, marketing, istraživanje i planiranje, menadžment osoblja, centralizovana kontrola kod lanaca hotela i dr. Glavne funkcionalnosti se odnose na: operativno upravljanje hotelskim poslovanjem, računovodstvo i knjigovodstvo, recepcijsko poslovanje, prodaju i marketing, upravljanje ljudskim resursima, izvještavanje kao i gastro poslovanje;

b) **Računarski rezervacioni sistemi (*Computer Reservation Systems*, CRS):**

[90] EC (2009), eSkills Demand Developments and Challenges, *e-Business Watch Study Report No.05.* URL: http://www.empirica.com/themen/ebusiness/documents/FR05-2009_eSkills.pdf, pristupljeno 3.08.2013.
[91] Njeguš, A. (2010), *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 148.

- omogućavaju pregled statusa i raspoloživosti soba, rezervisanje, praćenje istorijegosta, CRM, interfejs ka globalnim distribucionim sistemima i dr. Glavne funkcionalnosti su: rezervacije, E-trgovina, CMR (Customer Relation Management), GDS.

Na tržištu se nude razne kombinacije gore navedenih sistema. U svakom slučaju, prema iskustvu autora ovog rada, najbolje ih je kupiti od jedne kompanije sa imperativom mogućnosti nadogradnje u skladu sa potrebama posla i standarda hotelskog poslovanja.

Kapacitet za inovacije u turizmu, a posebno u hotelskim kompanijama povezan je sa brzinom primjene informacionih tehnologija, što je u velikoj mjeri uslovljeno stepenom obuke ljudskih resursa za njihovo korišćenje. Sa druge strane, informacione tehnologije povećavaju produktivnost osoblja i prometa, a smanjuju troškove. Međutim, ovaj proces nije moguć bez obuke zaposlenih i menadžera koji upravljaju hotelskom kompanijom.

1.4.3. Konkurentnost hotelskog preduzeća u eri elektronskog poslovanja

Internet pruža brojne prednosti za pružaoce turističkih usluga, adanas je poslovanje nezamislivo bez korišćenja Interneta. Hoteli mogu komunicirati sa svojim potrošačima 24 sata na dan, tokom cijele godine, koje direktno utiču na odluku gosta (potrošača). Schiffman i Kanuk ističu uticaj Interneta na pred-kupovno traženje informacija. Umjesto posjećivanja prodavnice radi prikupljanja podataka o proizvodu ili telefoniranja proizvođaču da bi se dobila brošura, proizvođačeve web stranice omogućavaju pristup informacijama o željenom proizvodu.[92] Obzirom da hoteli svojim potrošačima zapravo nude uslugu, potrebno je uvažiti osnovne karakteristike usluga u cilju kreiranja primamljive ponude za potrošače na visoko konkurentnom tržištu. Hotelska preduzeća bi trebala da pružaju interaktivne informacije 24 sata dnevno, zbog čega je Internet danas nezamjenjivo sredstvo za uspješnu komunikaciju sa potrošačima.[93] Pored toga, hoteli mogu jednostavno i jeftino prikupljati informacije o potrebama, željama i kupovnim navikama potrošača, mogu ove informacije skladištiti, a kasnije i obrađivati u cilju unaprijeđenja svoje ponude. Prikupljanje podataka o potrošačima posebno je značajano za razvijanje optimalne marketing i prodajne strategije i oblikovanje

[92] Schiffman, L., Kanuk, L. (2000), *Ponašanje potrošača*, New Jersey: Prentice hall, Upper Sadle River. str. 44

[93] Zhou, Z. (2004), E-*Commerce & Information Technology in Hospitality & Tourism*, Cengage Learning. str. 6.

svih elemenata marketing miksa od čega zavisi ispravna strategijska orjentacija[94] i na kraju i finansijski uspjeh hotelskog preduzeća.

Govoreći o informacionim tehnologijama, za uspjeh hotelijerstva Njeguš ističe četiri ključna faktora:[95]

1. **Odnos između gosta i hotela** – kako tehnologija napreduje tako se povećavaju i potrebe današnjih potrošača. Danas većina gostiju očekuju da hoteli imaju besprekornu Internet konekciju ili da mogu rezervaciju smještaja izvršiti online;
2. **Globalizacija** – gosti očekuju da prodavac usluge razumije njihove potrebe zbog čega kompanije koje posluju na međunarodnom tržištu često moraju izvršiti makar minimalnu lokalnu adaptaciju. Na primjer, iako se sam proizvod ne mora razlikovati na različitim tržištima, u domenu promocije je neophodno izvršiti lokalna prilagođavanja, na primjer, gost očekuje da na web sajtu hotela može pronaći informacije sa svom jeziku;
3. **Vrijednost brenda** – analiza vrijednosti brenda podrazumijeva detaljno i redovno praćenje poslovnih procesa, podataka o prodaji, cijenama, distribuciji, konkurentima, makrookruženju, ali i potrošačima. Bez ažurne baze podataka, hoteli ne mogu efikasno kreirati dalju strategiju razvoja niti blagovremeno preduzeti preventivne i korektivne akcije za minimiziranje nedostataka u postojećoj ponudi.
4. **Brzina reagovanja i prilagodljivost zahtjevima tržišta –** nove tehnologije mijenjaju ne samo načine obavljanja poslovnih operacija, već i povećavaju njihovu efikasnost i omogućavaju inoviranje samog proizvoda i usluge. Hoteli će u budućnosti morati da implementiraju tehnološka rešenja ne samo u domenu poslovnog odlučivanja i prikupljanja informacija, već i u domenu dizajniranja same usluge. Samo oni hoteli koji budu ispratili trendove u domenu tehnologije moći će da održe konkurentnu prednost.

Hotelski proizvod se najčešće kupuje prije korišćenja, koristi se tek po dolasku u hotel, a kvalitet usluge gost ocjenjuje tek nakon korišćenja. Navedena pitanja zahtjevaju kompleksan pristup kreiranju uslužne ponude hotelskih preduzeća. Zaposleni na prvoj liniji su u stalnom kontaktu sa gostima, a kvalitet ukupne usluge najčešće će biti procjenjen na osnovu utiska gostiju o zaposlenima sa kojima dolaze u kontakt prilikom prijavljivanja u hotel pa do kraja boravka. Iz tog razloga danas je usavršavanje zaposlenih jedna od osnova sticanja i održavanja konkurentne prednosti hotelskog preduzeća. Gosti prilikom kupovine usluge neminovno se suočavaju sa rizikom da kupljena usluga neće u potpunosti odgovarati njihovim očekivanjima. Iz tog razloga, gosti prije kupovine traže informacije putem Interneta

[94] Detaljnije pogledati: Milisavljević, M. (2000), *Strategijski menadžment*, Beograd: Čigoja štampa. str. 49.
[95] Njeguš, A. (2010), *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 168.

kako bi smanjili rizik donošenja pogrešne odluke o kupovini. Internet pruža gostima mogućnost da lako uporede informacije o destinacijama, smještaju i ostalim turističkim uslugama kao i o njihovim cijenama i dostupnosti.

Očigledno je da su najbolje poslovne prakse u turizmu obilježene upotrebom novih tehnologija, zbog čega preduzeća moraju da prate nove trendove kako bi opstala na tržištu. Iako nove tehnologije nude velike koristi za preduzeće, posebno u domenu efikasnosti, koordinacije, diferencijacije, i smanjenja troškova, one zahtijevaju prodoran reinženjering poslovnih procesa, kao i stratešku viziju i posvećenost. Ako se posmatra Porterov model pet konkurentskih snaga, primjetno je da je pojava Interneta promijenila strukturu turističke industrije. Prema Porteru konkurentnost u nekoj djelatnosti zavisi od pet osnovnih snaga, a to su:[96]

- **Rivalstvo među postojećim firmama na tržištu** - odnosi se nastepen rivalstva u određenoj grani, odnosno jačinu nadmetanja među preduzećima u pojedinoj industriji;
- **Pretnja od ulaska novih konkurenata**– odnosi se na postojanje preduzeća koja žele da uđu na trište;
- **Pretnja od supstituta** – odnosi se na postojanje i broj proizvoda koje potrošači mogu koristiti kao zamjenu određenom proizvodu;
- **Sposobnost cenkanja kupaca –** odnosi se na stepen u kome kupci mogu uticati na povećanje, odnosno smanjenje cijene proizvoda što zavisi od visine ukupne tražnje;
- **Moć dobavljača u određivanju cijena** - odnosi se na stepen u kome dobavljači mogu uticati na povećanje, odnosno smanjenje cijene svojih usluga što zavisi od visine ukupne tražnje i broja dobavljača na tržištu.

Danas gosti mogu da pristupe tačnim informacijama odmah i da direktno komuniciraju sa dobavljačima. Internet je doveo do većeg rivalstva među turističkim dobavljačima povećanjem brzine, udobnosti kupovine i izbora proizvoda i usluga, a sa druge strane povjerenja od strane gostiju. Transparentnost je omogućila gostima da povećaju svoju pregovaračku moć, ali je sa druge strane, pregovaračka moć prodavca smanjena. Hotelske kompanije kao prodavci usluga ili dobavljači bi trebalo da poboljšaju svoju direktnu komunikaciju sa gostima kao krajnjim korisnicima.

Sve gore navedeno upućuje da je razvoj informacionih tehnologija presudan za stvaranje konkurentne prednosti hotelskih preduzeća. Informaciona tehnologija je

6

[96] Turban, E., Mclean, E., Wetherbe, J. (2003), *Informaciona tehnologija za menadžment*, Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva. str. 89-95.

fundamentalna u omogućavanju preduzećima u turizmu da ostvare konkurentsku prednost, dok propuštanje iskorištavanja može dovesti do zaostatka za konkurentima.[97]

1.4.4. Marketing hotela i e-promocija

Razvojem Interneta razvila se i online prodaja i trgovina, shodno tome najveći broj preduzeća koristi Internet kako bi unaprijedilo poslovanje i istražilo nove poslovne mogućnosti. Internet se u marketingu i prodaji direktno koristi, a sa druge strane stvara i sve veću konkurenciju. Imajući u vidu visok stepen konkurencije, uspješna strategija elektronskog poslovanja mora da nudi potrošačima bar jednu od narednih prednosti:[98] nižu cijenu, širi izbor proizvoda/usluga, superiorna usluga, bolji pristup. Županović ističe da u savremenom poslovanju postoji više konkurentskih podsticaja koji informacionu tehnologiju čine dijelom turističke industrije i osnovom konkurentne prednosti, a neki od njih su:[99]

- globalna konkurencija,
- koncentracija turističke ponude,
- efikasnost u komunikacijskim operacijama,
- razvoj sistema upravljanja profitom,
- inoviranje kanala distribucije i kontrola troškova,
- diferenciranje,
- integrisani turistički proizvod,
- blizak odnos sa potrošačima.

Jedna od ključnih prednosti aplikacija za e-poslovanje u uslužnim operacijama je mogućnost onlajn isporuke usluga korisnicima. Pojedine usluge nije moguće isporučiti putem Internet mreže. To se odnosi na usluge koje zahtjevaju učešće gosta. Međutim, u turizmu postoji veliki broj usluga koje se veoma efikasno mogu distribuirati putem Interneta: onlajn rezervacije hotela, restorana, kupovina avio karata, iznajmljivanje vozila i sl. Elektronsko poslovanje u turističkoj industriji započelo je online rezervacijama. Razvoj automatizovanih rezervacionih sistema, posebno onih koji omogućuju online buking predstavlja glavnu promjenu na polju distribucije turističkih proizvoda.[100] U peridu prije pojave Interneta, turističke agencije su bile najčešći posrednik za rezervacije hotelskih soba i drugih turističkih

[97] Županović, I. (2011), *Strateški menadžment turističke destinacije*, Cetinje: IVPE. str. 216.
[98] Yahoo Voices (2010), *The Role of Internet in the Hospitality Industry*. URL: http://voices.yahoo.com/the-role-internet-hospitality-industry-6499282.html, pristupljeno 1.06.2013.
[99] Županović, I. (2011), *Strateški menadžment turističke destinacije*, Cetinje: IVPE. str. 216.
[100] Stankić, R. (2009), *Elektronsko poslovanje*, Beograd: Ekonomski fakultet. str. 207.

aranžmana kao što su avionske karte i putne ture, a u samim počecima razvoja Interneta hotelska industrija ga je nerado prihvatala. Međutim, Internet je promijenio način distibucije turističkih usluga, a sve više su se rezervacije vršile preko online rezervacionih sistema.

Takođe, u periodu prije pojave Interneta, hotelske kompanije su imale sporazume sa turističkim agencijama, gdje su hoteli nudili usluge po nižim ili agencijskim cijenama, a agencije su na te cijene zaračunavale sopstvenu proviziju ili su od cijene hotela uzimale procenat. Sa pojavom Interneta, hoteli su dobili veću kontrolu nad svojim kapacitetima (npr. hotelskim sobama) preko onlajn rezervacija na web sajtovima. Informaciona tehnologija se širila vrlo brzo integrišući hotelske operacija, preoblikovanjem marketing funkcija i partnerskih odnosa, kao i promjenom odnosa prema gostima u cilju kreiranja optimalnije strategije.[101] Novim načinom poslovanja je mogla biti snižena cijena usluge, jer je konačna cijena usluge manja prilikom direktnog poslovanja bez posrednika. Još jedna prednost ogleda se u povećanju zadovoljstva gostiju usljed povećanja efikasnosti poslovnih operacija. Gosti su danas u mogućnosti da izvrše direktnu rezervaciju u vrlo kratkom vremenu, sa vrlo brzom potvrdom rezervacije, bez obzira na udaljenost destinacije i hotela. Gosti takođe mogu izvršiti plaćanje online, a mogu i veoma jednostavno uporediti cijene različitih pružaoca usluga i na taj način donijeti najbolju odluku o kupovini.

Potrošači mogu pronaći informacije na brojnim mjestima na Internetu. Neka od njih su:[102]

- **Veliki Internet portali**: Najveći "igrači" u Internet svijetu privlače najveći broj potrošača i podstiču najveći broj diskusija. Ovo uključuje USENET forume, kao i velike Internet provajdere i portale, kao što su MSN, Yahoo!, America Online i Google. Oni broje desetine miliona Internet korisnika.
- **Vertikalne grupe**: odnosi se na usko fokusirane oblasti Interneta koje privlače potrošače zainteresovane za pojedine proizvode (automobili, računari, elektronika, softver) ili pojedineoblasti (politika, roditeljstvo, životni stil, putovanja, itd). Oni imaju milione korisnika.
- **Klubovi/mikrozajednice**: Ovo su sajtovi ili onlajn grupe gdje korisnici i entuzijasti pojedinih proizvoda, ličnosti, kompanija i brendova dijele informacije, kritike i pohvale. U ovoj grupi nalazi se desetine hiljada korisnika.

---

[101] Buhalis, D. (2003), *E-tourisam*, Prentice Hall, Edinbourg Gate. str. 220.
[102] Blackshaw, P. Nazzaro, M. (2004), *Consumer-Generated Media (CGM) 101: Word-of-mouth in the age of the Web fortified consumer*. URL: http://www.brandchannel.com/images/papers/222_cgm.pdf, pristupljeno 24.03.2013.

- **Grupe/nanozajednice**: Ovo su veoma fokusirani, visoko specijalizovani sajtovi, gdje se ljubitelji okupljaju oko jednog pitanja ili proizvoda. Grupe mogu biti javne ili privatne,a iako je članstvo obično malo (nekoliko desetina do nekoliko stotina korisnika), postoje hiljade takvih grupa.
- **Blogovi**: riječ je o online dnevnicima koje objavljuju korisnici, u kojima redovno obavještavaju čitaoce o raznim temama. Većina blogova je održavano od strane pojedinca ili zajednički od strane organizacije ili grupa.
- **Sajtovi "trećih strana"**: male, ali aktivne grupe potrošača okupljaju se na sajtovima koji nude mogućnost žalbi (complaints.com) ili komentarisanja i ocenjivanja proizvoda (epinions.com).

Umrežene informacije sadržane u integrisanom sadržaju su od ključnog značaja za hotelijerske kompanije, jer pomažu menadžerima da donesu odluke o razvoju novih strategija i modifikaciji postojećih. Ove informacije omogućavaju procjenu kvaliteta usluga i blagovremeno reagovanje na potencijalne propuste. Adekvatnim reagovanjem na komentare gostiju, kompanija može iznad svega pravovremeno reagovati na primjedbe gostiju, ispraviti greške u poslovanju, unaprijediti servis, poboljšati poslovanje i imidž, praviti marketing i prodajne strategije, a samim tim i svoju tržišnu vrijednost. Nove tehnologije omogućavaju hotelskim kompanijama da uspostave direktnu vezu sa gostom, čime se počinje interakcija između hotela i gosta.

Za uspešnu marketing strategiju neophodno je adekvatno upravljanje informacijama.[103] Navedeno rezultira povećanjem produktivnosti sa upotrebom Interneta kao informacionog, komunikacionog kanala, a samim tim i rastuću konkurentnost hotelskog preduzeća čije se poslovanje zasniva na Internet tehnologiji.

1.4.5. Web 2.0 tehnologija u hotelijerstvu

"U današnje vrijeme gosti mogu svakodnevno komunicirati sa hotelom putem društvenih media.WorldWideWeb (*WWW*, *W3* ili samo *Web*) je sistem Internet servera koji podržava posebno formatirane dokumente. Dokumenti su formatirani u posebnom jeziku podnazivom HTML (*HyperText Markup Language*), koji omogućava veze prema drugim dokumentima, kao i grafičkim, audio i video fajlovima".[104] Nove arhitekture zasnovane na Web-u mogu mijenjati stare arhitekture, ili mogu integrisati naslijeđene sisteme u svoju

[103] Čerović, S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 175.
[104] Milosavljević, M., Mišković, V. (2011), *Elektronsko poslovanje*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 70.

strukturu".[105] Web 2.0 je druga faza razvoja weba koja je nasledila dominantan model web aplikacija usmjerenih na publikovanje sa dinamičnim i fleksibilnim web servisima koji su osetljiviji na korisničke akcije".[106] Web 2.0. i društvene mreže se danas koriste kao sinonimi sa akcentom na interaktivnost. Web 2.0 funkcioniše na sledećim načelima:[107] individualno kreiranje korisničkog sadržaja koji je javno dostupan, konvergencija svih medija u jedan, rastući broj korisnika i sadržaja koji su korisnici kreirali, otvorenost, dvosmerna komunikacija i širenje po principu virusnog marketinga.[108] Mnogi hotelski brendovi podstiču goste da komuniciraju kako sa kompanijom tako i među sobom na društvenim mrežama. Tu se stvara dodatna inteakcija i povjerenje brendu. Najznačajnije klasične društvene mreže su *Facebook, My Space, Twitter.*

Tent Social marketing agencija je 2013.godine objavila rang listu Top 20 hotela i odmarališta na Facebook-u na osnovu istraživanja 6.1 miliona fanova na Facebook stranicama.[109] Vodeći luksuzni hoteli su Marriot, Hilton i Shangri-La, dok su Best Western, Holliday Inn i Courtyard by Marriott na vrhu liste hotela srednje klase. Rang liste su sačinjene na osnovu broja fanova i lajkova Facebook stranica, kao i na osnovu podataka o tome koliko korisnika "priča o stranici".

Savremena hotelska preduzeća uvidjela su značaj redovnih aktivnosti na društvenim mrežama. Hoteli kreiraju svoje profile sa detaljnim podacima o lokaciji, uslugama i aktuelnoj ponudi. Informacije koje su date na profilima na društvenim mrežama moraju biti u skladu sa informacijama na web sajtu. Društvene mreže pružaju brojne mogućnosti za promociju proizvoda i usluga, a u tu svrhu se najčešće koriste pozivi na učešće u nagradnim igrama, osvajanje posebnih pogodnosti i popusta. Sa aspekta istraživanja tržišta, posebno je značajna mogućnost kreiranja anketa. Preduzeće može ispitati potrošače o njihovim stavovima o novom prozvodu, usluzi, promeni cijenu, uslužnosti osoblja ili celokupnom utisku o boravku.

Deloitte istraživanje o trendovima u turizmu i ugostiteljstvu iz 2011.godine ukazuje na značaj korišćenja društvenih medija u cilju dobijanja informacija o željama i potrebama potrošača. Naime, 84% Amerikanaca vjeruje da njihove ideje mogu pomoći kompanijama da

---

[105] Turban, E., McLean, E., Wetherbe, J. (2003), *Informaciona tehnologija za menadžment*, Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva. str. 67.

[106] Orehovački T, Konecki M, Stapić Z. (2008), *Primena Web 2.0 tehnologija u poslovanju*, CASE 20 - metode i alati za razvoj poslovnih i informatičkih sustava. str. 197-202.

[107] Ruzić, D. Andrlić, B. Ruzić, I. (2011), Web 2.0 Promotion Techniques in the Hospitality Industry, *International Journal of Management Cases*,13(4),str.310-319.

[108] Detaljnije pogledati: Haramija, P. (2006), *Marketing usmenom predajom: fenomen i mogućnosti*, Zagreb.

[109] Detaljnije pogledati, Berezny, J. (2013), "The Top 20 Hotels & Resorts on Facebook", *TentSocial*. URL: http://tentsocial.com/blog/bid/270699/The-Top-20-Hotels-Resorts-on-Facebook-INFOGRAPHIC, pristupljeno 22.07.2013.

kreiraju proizvode i usluge.[110] Isto istraživanje je pokazalo da je 60 % potrošača spremnije da kupi proizvod kompanije koja je prihvatila sugestije potrošača o svojoj društvenoj i praksi zaštite životne sredine. Više od polovine potrošača je spremno da takav proizvod preporuči i drugima. Ipak, iako su mnogi hoteli prihvatili značaj korišćenja društvenih medija, samo mali broj njih je izgradio jasnu korporativnu strategiju koja uključuju upotrebu novih tehnologija.

First Merchant Services, L.L.C. i Coyle Hospitality Group su 2012. godine sproveli istraživanje o trendovima korišćenja društvenih medija u turizmu. Cilj istraživanja je bio identifikovati uticaj društvenih medija na poslovne performanse i profitabilnost hotelskih i restoranskih preduzeća srednje veličine.[111]

Skoro 94% ispitanika koristi društvene medije (blogove, društvene mreže i sl.) kako bi komuniciralo sa svojim potrošačima. Polovina ispitanika planira da poveća svoje angažovanje na društvenim medijima u narednih godinu dana (povećanjem budžeta za ove aktivnosti, ulaganjem više vremena za ove aktivnosti ili korišćenjem dodatnih ljudskih resursa). Kada je riječ o svrsi u koju preduzeća koriste društvene medije, prodaja i marketing su identifikovani kao najznačajniji (85.7%), a odmah nakon toga briga o mušterijama (70%) i istraživanje tržišta (70%).

Monitoring društvenih medija je od suštinskog značaja za zaštitu brenda i prepoznavanje obrazaca u ponašanju potrošača. Praćenje komentara potrošača omogućava preduzeću da prilagodi marketing strategiju, kao i da rešava probleme potrošača koji su možda prošli nezapaženo.

U nekim zemljama zakoni koji definišu elektronske komunikacije i elektronsku trgovinu uvedeni su tek nedavno. Npr. u Crnoj Gori Zakon o elektronskoj trgovini usvojen je 2004.godine, a Zakon o o elektronskim komunikacijama tek 2008.godine.

Prema podacima istraživanja o Upotrebi informaciono-komunikacionih tehnologija u Crnoj Gori za 2013.godinu koju je sproveo Zavod za statistiku Crne Gore[112] 68,4% preduzeća ima sadržaj web sajta prilagođen redovnim posjetiocima, dok je 59,3% preduzeća omogućavalo pristup proizvodnim katalozima i cjenovnicima.

---

[110] Deloitte (2011), *Hospitality 2015: Tourism, Hospitality, and Leisure Trends*. str.14. URL: http://www.deloitte.com/assets/DcomUnitedStates/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/us_thl_hospitality2015_053111.pdf, pristupljeno 28.07.2014.

[111] First Merchant Services, L.L.C. Coyle Hospitality Group (2012), *Social media in the hospitality industry: 2012 Trend report, A Look at How Hospitality Businesses Leverage Social Media to Gain a Competitive Advantage.*

[112] Monstat (2013), *Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Crnoj Gori u 2013. godini*, Podgorica. URL: http://www.monstat.org/userfiles/file/ICT/IKT%20U%20DOMACINSTVIMA%202013.pdf, pristupljeno 28.08.2013.

Grafikon 12. Korišćenje društvenih medija u preduzećima Crne Gore[113]



Društvene mreže su najćešće korišćeni društveni mediji u preduzećima Crne Gore. Preduzeća koja su imala pristup društvenim medijima najviše su koristila društvene mreže i sajtove za razmjenu multimedijalnog sadržaja tokom 2013.godine. Procenat preduzeća koja su primala porudžbine putem Interneta iznosi 11%, dok procenat preduzeća koja su plasirala porudžbine putem Interneta iznosi 17,2%. Iako u ovom trenutku nisu dostupni podaci o procentu upotrebe društvenih mreža od strane hotelskih preduzeća, raspoloživi podaci ukazuju da u Crnoj Gori elektronsko poslovanje nije dovoljno zastupljeno i da preduzeća ne koriste dovoljno prednosti društvenih medija.

Nedovoljno usvajanje informacionih i komunikacionih tehnologija, smatra se preprekom za jednake mogućnosti u komercijalnim djelatnostima: preduzeća koji nemaju pristup Internetu nemaju koristi od e-usluga i vremenom postaju nedovoljno konkurentni u tržišnoj utakmici.

[113]Monstat (2013), *Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Crnoj Gori u 2013. godini*, Podgorica.

2. TEORIJSKA RAZMATRANJA MENADŽMENTA U HOTELIJERSTVU

Menadžment ljudskih resursa je zapravo razvijeni oblik nekadašnje kadrovske funkcije karakteristične za period do osamdesetih godina XX veka. U tom periodu razvija se danas poznata oblast: upravljanje ljudskim resursima.[114] Interesovanje stručnjaka i menadžera za ovu oblast je u konstantnom porastu, jer se danas ljudski resursi posmatraju kao značajan kapital savremenog preduzeća.[115] U skladu sa tim sve više je i literature iz ove oblasti, a visokoškolske ustanove na kojima se proučava poslovanje sve češće detaljnije razvijaju programe upravljanja ljudskim resursima. Razvijaju se novi pristupi analizi, planiranju, selekciji, razvoju, motivisanju i zaštiti zaposlenih. Menadžment ljudskih resursa na današnjem tržištu zahtjeva posebani pristup, te se programi selekcije, zapošljavanja, razvoja i obuke zaposlenih moraju sprovoditi u skladu sa trendovima u oblasti menadžmenta, strategije hotelskih kompanija, novih tehnologija itd.

Upravljanje zaposlenima je veliki izazov za menadžere, jer uprkos postojanju razvijenih načina rada koji se primjenjuju u ovoj oblasti, mora se uzeti u obzir da je ljudsko ponašanje promjenljivo, a često i nepredvidivo i da se zaposleni i njihove reakcije mogu veoma razlikovati. Menadžer treba da osim standardnih i uobičajenih pravila, prilagodi i pravila koja se odnose na konkretne ljude, određene organizacije i konkretno okruženje da bi postigao maksimalnu efikasnost. Jedna od najčešće citiranih definicija menadžmenta pripisuje se Meri Parker Folet (*Mary Parker Follet*), po kojoj "menadžment predstavlja sposobnost obavljanja posla preko ljudi, odnosno obavljanje poslova pomoću drugih ljudi".[116] Sličnu definiciju nude i Robbins i Coulter koji menadžment definišu kao "koordinisanje aktivnosti vezanih za posao, tako da se one obave efikasno i efektivno: s ljudima i uz pomoć drugih ljudi".[117] Menadžment ljudskih resursa može se definisati i kao "dio organizacije koji svojom djelatnošću doprinosi postizanju strategijskih ciljeva iste, time što će privući, zadržati kvalitetne i stručne zaposlene i motivisati ih da rade na efektivan i efikasan način".[118] Bogićević-Milikić menadžment ljudskih resursa određuje kao dio sistema upravljanja u

[114] Petrović, S. (2013), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Beograd: Univerzitet Singidunu. str. 7.
[115] Tomašević, V. (2007), *Profesionalni razvoj i poslovne vještine*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 45.
[116] Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2007), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 17.
[117] Robbins, S., Coulter, M. (2005), *Menadžment*, 8. izdanje, Beograd: Data Status. str. 7.
[118] Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 5.

organizaciji, odnosno sistem "koji obuhvata sve menadžment odluke, strategije, politike i aktivnosti koje direktno utiču na zaposlene u organizaciji: njihovo ponašanje, rezultate, stavove, vrednosti i motivaciju".[119] Ljudski resursi imaju presudan uticaj na konkurentnost preduzeća. Dessler[120] ističe da uspješno poslovanje nije posledica samo potencijala zaposlenih, već cjelokupnog procesa selekcije, obučavanja, motivacije, nagrađivanja i evaluacije zaposlenih. Watson Wyatt Worldwide je sproveo međunarodnu studiju na preko dvije hiljade preduzeća zaključivši je da resursi orijentisani na ljude mogu da budu pravi izvor konkurentske prednosti.[121]

Upravljanje ljudskim resursima ima za cilj ostvarenje organizacionih ciljeva korišćenjem ljudi u organizaciji kao najznačajnijeg kapitala. Uspjehsvakog menadžera za ljudske resurse je pronaći dobrog radnika. Proces odabira kandidata koji će popuniti upražnjeno radno mjesto može se značajno razlikovati od jedne do druge kompanije. Iako većina kompanijane ulaže mnogo sredstava u processelekcije, autor radaiz iskustva tvrdi da kad se kvalitetno sprovede proces selekcije, smanjuju se budući troškovi vezani za to radno mjesto. Kvalitetnim procesom odabira pravog kandidata za zapošljavanje ili selekcije smanjuje se rizik da će na upražnjeno radno mjesto biti zaposlen radnik koji nije dovoljno stručan i kompetentan za obavljanje traženog posla. Jedan od pokazatelja koliko je dobro izveden proces selekcije može biti dužina radnog staža zaposlenih u organizaciji i njihova produktivnost.[122]

Pravilno i namjensko upravljanje ljudskim resursima treba da bude neizostavni dio strategije razvoja svake kompanije, a ulaganje u ljudske resurse se mora posmatrati kao strateški cilj. Ljudski resursi su direktno povezani sa kvalitetom kompanije, a time i njenom tržišnom pozicijom.

Iako je veliki broj radnika raznih profila na tržištu, današnje tržište rada oskudjeva stručnim ljudima, zbog čega bi trebalo da hotelska preduzeća konstantno pokušavaju da poboljšaju kvalitet znanja svojih zaposlenih. Koliko je važno ulaganje u zaposlene na osnovnim zadacima, toliko je važno i ulaganje u rukovodeći kadar ili menadžment na svim nivoima.Bez ljudi i njihovih potencijala nema uspješnog hotelskog poslovanja.

---

[119] Bagićević-Milikić, B. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, 3. izdanje, Beograd: Ekonomski fakultet. str. 7.
[120] Dessler, G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, 4. izdanje, Beograd: Data Status. str. 15.
[121] Robbins, S., Coulter, M. (2005), *Menadžment*, 8. izdanje, Beograd: Data Status. str. 282.
[122] Jedan od najvažnijih pokazatelja uspješnosti organizacije, njenih sastavnih djelova i zaposlenih kao pojedinaca, ali i nacionalne ekonomije u cjelini. Iveković, D. (2006), *HR pojmovnik*, Novi Sad: Adižes. str. 159. Detaljnije o tome pogledati Spasić, V., Čerović, S. (2013), *Ekonomsko finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu,* Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 110.

Obzirom da se smatra da je znanje presudno za uspjeh preduzeća na tržištu, upravljanje znanjem postaje imperativ za razliku od nekadašnjeg mišljenja da su glavni cilj u poslovnim procesima niski troškovi proizvodnje. Iz tog razloga današnja preduzeća svoje materijalne i nematerijalne resurse ulažu u obrazovanje i usavršavanje zaposlenih. Ovaj način rada je posebno izražen u uslužnim djelatnostima kao što je hotelijerstvo, obzirom da prvi utisak koji gosti stiču o pružaocu usluga, ali i o samoj usluzi, zavisi od utiska koji na njih ostave zaposleni.U skladu sa gore navedenim, Kotler, Bowen i Makens smatraju da zadovoljni zaposleni stvaraju zadovoljne klijente.[123] Za razliku od fabrika gdje potencijalni kupci prvo vide kancelariju direktora, u prodaji hotelskih usluga, gosti prvo stupaju u kontakt sa zaposlenima na npr. recepciji bilo telefonski, bilo uživo. Konačni utisak gosta o kvalitetu usluge stiče se tokom boravka u hotelu kada gost biva u svakodnevnom kontaktu i sa drugim zaposlenima: konobarima, recepcionerima, sobaricama.

Coffman navodi stavove jednog od menadžera Best Western International-a koji ukazuju kakvu ulogu ima odnos zaposlenih prema gostima u nastojanju preduzeća da obezbjedi optimum kvaliteta i ukupnih rezultata: "Sav raskoš i sjaj jednog hotela na ovom svijetu ne mogu da nadoknade ono što se dešava ako zaposleni svojim odnosom odvraćaju ljude. i obrnuto, osoblje koje privlači ljude daleko je važnije od sveg sjaja i raskoši koje uopšte možete da zamislite u vašem hotelu".[124]

Danas kada se govori o funkcijama menadžmenta najčešće se koristi klasifikacija na planiranje, organizovanje, vođenje, kontrolu i upravljanje ljudskim resursima.[125] U praksi postoji visok stepen međuzavisnosti između navedenih funkcija menadžmenta koje će detaljnije biti analizirane u daljem radu.[126]

74

[123] Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2010), *Marketing u ugostiteljsrtvu, hotelijerstvu i turizmu,* Zagreb: Mate. str. 359.

[124] Coffman, D. (1984), *Marketing for a Full House.* New York: School of Hotel Administration, Cormell University, Ithaca. str.120. preuzeto od: Čerović, S. (2013), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 22. Čačić, K. (1995), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Beograd: Čigoja štampa. str. 243.

13

[125] Petković, M., Janićijević, N., Bogićević-Milikić, B (2006), *Organizacija*, Beograd: Ekonomski fakultet. str. 5.

[126] Jedan deo teksta o menadžment funkcijama biće objavljen u: Radenović, M., Tripković Marković, A., Drljević, O., Ćoso, R. (2016), "Izazovi menadžmenta ljudskih resursa u hotelskoj industriji Crne Gore", *Teme.*

2.1. Planiranje kao menadžment fukcija

Planiranje je menadžerska funkcija vezana za donošenje odluka putem kojih se preduzeće usmjerava prema budućnosti i uključuje definisanje vizije, misije, ciljeva, strategija i planova.[127] Primjer misije i vizije hotela Maestral prikazan je u narednoj tabeli.

Tabela 16. Misija i vizija hotela Maestral[128]

Misija	Uz pomoć znanja, profesionalnog pristupa i tržišnog razmišljanja, nuditi visok nivo usluga i ostvariti dobar poslovni rezultat u hotelsko-kockarniškom kompleksu koji našim gostima omogućava smještaj, igru, zabavu, rekreaciju, hranu i piće i dobre uslove za poslovne aktivnosti.
Vizija	MAESTRAL Resort & Casino centar će biti do 2007.godine vodeći Resort u trokutu od Dubrovnika do Beograda i Tirane namjenjen domaćim i stranim gostima srednjeg i višeg sloja i kao takavpredstavljaće cjelovitost ljepote jedinstvene prirode imediteranskog podneblja, oplemenjenog vrhunskom ponudom prijatnih doživljaja, enogastronomije, igre, smještaja, poslovnih aktivnosti, odlične zabave i aktivnog odmora . MAESTRAL Resort & Casino će biti resort zadovoljnih, kreativnih, motivisanih i stručno kompetentnih zaposlenih. MAESTRAL Resort & Casino će predstavljati jedan od bisera turističke ponude Crne Gore i primjer uspješnog ulaganja u turizmu zadovoljstvo vlasnika, zaposlenih, šire i uže zajednice.

Planiranjem se definišu ciljevi, određuju strategije radi postizanja tih ciljeva, i razvijaju planovi za integraciju i koordinisane aktivnosti.[129] Planiranje je veoma značajno jer se njime minimiziraju rizici i potencijalne greške u realizaciji poslovnih planova. U cilju što boljeg planiranja hotelska preduzeća mogu da uzmu budućnost u razmatranje na tri načina:[130] da se pripreme za ono što je neizbježno, da izbjegnu neželjene događaje i da pokušaju da kontrolišu ono što je moguće kontrolisati. Radosavljević i Tomić[131] navode 7 pravila uspješnog poslovnog planiranja:

[127] Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2007), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str.44-45.
[128] Autor je nekadašnji zaposleni u Hotelu Maestral na poslovina visokog mendžmenta
[129] Vlahović, S. (2006), *Menadžment*, Bar: Fakultet za turizam hotelijerstvo i trgovinu. str. 17.
[130] ković, R, Petković L. T. (2006), *Proizvodni i uslužni menadžment*, Čačak: Viša poslovna škola. str. 63.
[131] Radosavljević, Ž., Tomić, R. (2006), *Menadžment u modernom biznisu*, Novi Sad: Privredna akademija. str. 185-189.

a. *Planiranje je neophodno, jer se njime smanjuje neizvjesnost* – neizvjesnost je osnovni razlog zbog kojega je planiranje potrebno. Navedeno posebno dobija na značaju u savremenom poslovnom okruženju koje je karakterisano brzim i naglim promjenama.

b. Plan je bitan, ali vođenje dnevnih tržišnih bitaka je često važnije – iako je plan važan, hotelsko preduzeće mora uvažiti i značaj svakodnevne tržišne borbe za zadovoljenje potreba i želja potrošača kao i zaposlenih.

c. Planski sektor ne sme diktirati intezitet proizvodnje – navedeno podrazumijeva da intezitet proizvodnje ne diktira plan već distribucija i skladišna služba. To znači da se proizvodnja usklađuje sa zahtjevima tržišta.

d. *Planiranje treba vršiti "odozdo" umjesto klasičnog i prevažiđenog "odozgo"* – ovakav način planiranja podrazumijeva participaciju zaposlenih što je japanski menadžment dokazao kao povoljnu poslovnu praksu. Participacija zaposlenih u planiranju posebno je značajna u preduzećima u kojima su zaposleni u direktnom kontaktu sa potrošačima. U hotelskom preduzeću, osoblje koje svakodnevno direktno komunicira sa gostima (npr. konobari u restoranu, osoblje na recepciji i sl.) ima mnogo bolji uvid u preferencije gostiju, njihove potrebe, ali i nezadovoljstvo koje se javilo na pojedine elemente uslužne ponude, od menadžera hotela koji nije svakodnevno u direktnoj komunikaciji sa potrošačima.

e. *Kvalitetno planiranje zavisi od pouzdanosti podataka i procijene budućih tokova i tendencija* – stepen uspješnosti prilagođavanja preduzeća promjenama u okruženju zavisi od kvaliteta prikupljenih podataka o tržišnim kretanjima i kvalitetu prognoziranja. Svako hotelsko preduzeće mora redovno prikupljati i analizirati podatke o trendovima u okruženju što uključuje: ekonomske faktore okruženja, političke faktore, zakonodavstvo, društvene i kulturološke promjene, promjene u tehnologiji, kao i konkurenciju i promjene u ponašanju potrošača.

f. *Dosledno pridržavanje dnevnog plana rada je nezamenljiv faktor u efikasnom radu svih vrsta menadžera* – navedeno pravilo ističe značaj organizovanosti rada čime se izbegavaju zastoji, kašnjenja i nagomilavanje neobavljenog posla.

g. *Planiranje mora da bude jednostavno, razumljivo i logično* – plan mora da bude jasan ne samo rukovodiocima već i svim zaposlenima u preduzeću. Razumljivost i logičnost plana su preduslov za uspješno komuniciranje menadžera sa zaposlenima.

Planiranje je osnova strateškog odlučivanja i upravljanja u hotelskom preduzeću. Planiranje često ne može generisati strategiju, ali je može napraviti operativnom samim tim što je razjasni, razradi posledice i identifikuje što mora biti urađeno da se postigne

strategija.[132] Često se u hotelijerstvu za plan i planiranje koristi izraz *budžetiranje* ili utvrđivanje pretpostavki po pitanju vrijednosnih ili količinskih veličina za pojedine hotelske oblasti.[133] Budžetiranje se može sprovoditi u različitim vremenskim intervalima. Najčešći su:[134]

- jednogodišnji (operativni) u kome se najčešće utvrđuju operativni troškovi. U jednogodišnjem budžetu se često operiše sa dnevnim, sedmičnim i mjesečnim vrijednostima i time omogućava poređenje na tim nivoima;
- petogodišnji (strategijski) za period od jedne do pet godina u kome se realizuju strategije na osnovu politike marketinga i u kome se pravljenje strategijskog plana svodi na definisanje jedinstvene pozicije i njeno održavanje; i
- budžet za pet do dvadeset godina (vektoralni) koji ukazuje na pravac kretanja kompanije.

Sama potreba za planiranjem ili budžetiranjem u hotelskom preduzeću, rezultat je veoma brzih promjena kako u okruženju tako i kod konkurencije koje se najviše odnose na tehnologiju, uslove u kojima preduzeće posluje, tržišta itd. Na osnovu planiranja, preduzeće treba realno da ocjeni svoje mogućnosti, napravi razliku između prihoda i troškova i napravi sebi put do uspjeha.

2.2. Organizovanje kao funkcija menadžmenta

Druga funkcija menadžmenta je **organizovanje.** Organizovanje se formalno prezentuje organizacionom strukturom hotelskog preduzeća. Ova funkcija menadžmenta obezbjeđuje materijalne i kadrovske resurse i izgrađuje strukturu za sprovođenje aktivnosti preduzeća.[135] Takođe, po Čerovićiu modeli organizacione strukture preduzeća se dijele prema aspektu tržišne analize i po stavovima većeg broja autora to su:[136]

a. *Funkcionalne* – funkcije su osnovne organizacione jedinice i pojedinci mogu obavljati jednu iliviše funkcija. Karakteriše je obuka i trening zaposlenih kao i jasno izražena

---

[132] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008), *Human resource management,* Prentice Hall, Edinbourgh Gate. str. 51.
[133] Ratković, R. (2006), *Hotelski menadžment*, Bar: Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu. str. 271.
[134] Ibid. str. 271.
[135] Čerović, S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu,*Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 108.
[136] Ibid. str. 311-315.

hijerarhija. Najviše problema se javljaja u menadžerskom odlučivanju i saradnji između sektora unutar organizacione jedinice.

b. *Divizione* - sastoje se iz više divizija, a menadžersko odlučivanje je podijeljeno na više hijerarhijskih nivoa. Karakterišu je visok stepen fleksibilnosti, brzo zadovoljavanje potreba potrošača, bolja koordinacija između poslovnih funkcija, jasno definisana odgovornost sa nivoa divizija i veće mogućnosti za promjenu kako sa dodavanjem novih tako i sa gašenjem postojećih divizija. Takođe omogućava razvoj opštih menadžerskih vještina. Rukovodilac divizije se koncentriše na rad svoje divizije kao i na takmičenje sa ostalima.

c. *Matrične* – u ovoj strukturi zaposleni podnosi izvještaje nekolicini hijerarhijski nadređenih menadžera. Nazvana je još sistemom vešestruke komande, jer predstavlja hibrid kojim se kombinuju prednosti prethodnih vrsta struktura. Preporučuje se za planiranje projekata, avio industriju, visoke tehnologije, kod državnih organizacija itd. Sa više menadžera kojima se podnosi izvještaj, narušava se i jedinstvo komandovanja pa je samim tim i to njen najveći nedostatak. Često se koriste i organizacioni dijagrami da bi se vidjelo ko je zadužen za koje poslove.

Hotelsko preduzeće može se klasifikovati po veličini, pa se tako može govoriti o malim, srednjim i velikim hotelima.[137] U skladu s tim, organizaciona šema određenog hotela zavisiće prvenstveno od njegove veličine, a zatim i od prodajnih mijesta na osnovu kojih posluje: broja restorana, barova, veličine konferencijskog prostora, specifičnosti dodatnog prostora poput spa i wellness centra i dr. Interna organizacija hotela zavisi od navedenih elemenata, a oni se mogu razlikovati po svojim karakteristikama. Po iskustvu autora rada skoro svaki hotel u zavisnosti od unutrašnje organizacije treba da ima pet ključnih sektora koji se kasnije mogu podijeliti naviše podsektora i to su:

1. *sektor noćenja ili sektor soba* (čini ga recepcija, hotelsko domaćinstvo i wellness & SPA),
2. *sektor hrane i*pića,
3. *administracija*(najčešće je u sklopu administracije sektor ljudskih resursa, pravni i finansijski sektor),
4. *tehnički sektor*, i
5. *sektor marketinga* (i prodaje).

12

[137]Čačić, K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 182. Kosar, Lj. (2008),*Hotelijerstvo II,* Beograd: Visoka hotelijerska škola strukovnih studija. str. 68.

Slika 3. Organizaciona šema hotela Splendidu Bečićima (2007.godina)[138]



Iz ovih sektora kasnije se pravi cijela paleta odjeljenja. To znači da u jednom velikom hotelu postoji top menadžment koji se sastoji od pet menadžera koji vode sektore i veći broj šefova odeljenja koji rukovode pojedinačnim poslovima. Navedena odeljenja se organizuju u skladu sa veličinom hotela i mogu se dalje podijeliti u mnogo manjih odjeljenja u skladu sa specifičnostima hotela, njegove strategije i ciljne grupe potrošača.

Raspodjela poslova unutar sektora hotela je uslovljenja prirodom samog posla, ali se procedure, obaveze i dužnosti zaposlenih mogu definisati internim dokumentima kako za zaposlene na nižim, tako i za zaposlene na višim rukovodećim pozicijama. Iako je navedenih pet sektora hotela usko specijalizovano za obavljanje određenih zadataka, među sektorimamora postojati saradnja i redovna razmjena informacija. Na primjer, sektor marketinga i prodaje mora imati detaljne informacije o strukturama soba kao osnovnog hotelskog proizvoda, ponudi hrane i pića u hotelu kao i wellness uslugama kako bi kreirao odgovarajući paket usluga i formirao odgovarajuću cijenu.

Organizaciona struktura određuje funkcionisanje ljudskih resursa hotelskog preduzeća i zahtjeva detaljno planiranje posebno u slučaju međunarodnog poslovanja. Međunarodni hotelski lanci i restoranski lanci su tipičan primjer kako u cilju što bolje organizacije postaviti standarde poslovanja. Upotreba većine standarda u modernom hotelijerstvu se vezuje za poslovanje medjunarodnih hotelskih lanaca.[139] Međunarodni hotelski lanci se suočavaju sa brojnim dilemama vezanim za organizaciju ljudskih resursa i efikasan menadžment u poslovnim jedinicama koje se nalaze u stranim zemljama. Po iskustvu autora često se menadžment rotira od hotela do hotela u cilju održavanja propisanih standarda kompanije i bolje organizacije. Čačić navodi nekoliko problema koji se mogu javiti prilikom organizovanja međunarodnog poslovanja: [140]

---

[138] Izvor: autor
[139] Svorc[illegible]. (2011), *Strategija hotelske marke*, Beograd: Visoka hotelijerska škola. str. 47.
[140]Čačić, K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 243-244.

a. U hotelskim objektima koji su locirani van matične zemlje najčešće radi lokalna radna snaga. To znači da postoje kulturološke razlike između ponašanja zaposlenih u poslovnim jedinicama u inostranima zemljama od ponašanja zaposlenih u matičnoj zemlji. Pored očiglednih kulturoloških razlika, postoje i razlike u uslovima poslovanja koje su posledica pravnog i ekonomskog okruženja. Navedeno može dovesti do problema kohezije između djelova hotela u okviru hotelskog lanca. Zaposleni u različitim zemljama često nemaju nikakav kontakt među sobom, te je i uspostavljanje jednakog nivoa kvaliteta ukupne usluge i cjenovna ujednačenost veliki izazov.

b. Organizovanje efikasnog rukovodećeg kadra je veliki izazov za globalno orijentisana preduzeća. Ovdje se ne misli samo na uspješno upravljanje zaposlenima u jednoj poslovnoj jedinici, već i na komunikaciju i podjelu nadležnosti između rukovodećeg kadra u različitim objektima istog hotela. Hotelsko preduzeće mora odabrati najadekvatniji način za podjelu nadležnosti između menadžera višeg nivoa, ali i stepen slobode u odlučivanju koju će svaki od menadžera imati.

Međunarodno orijentisana hotelska i restoranska preduzeća na različite načine rešavaju navedene probleme. Iako su rešenja različita, zavisno od poslovne strategije i koncepcije konkretnog preduzeća, u praksi mogu da se izdvoje sledeći osnovni pristupi u rešavanju ovih pitanja, tj.prevazilaženju mogućih problema.[141] U pripremnoj fazi ili tzv. preopeningu u hotelskim objektima se ljudski resursi skoro uvijek obezbjeđuju iz domicilnih izvora, standardi zaposlenih ujednačavaju uslove za sve članove kolektiva, preduzeća pokušavaju da razviju osjećaj pripadnosti firmi kod svakog zaposlenog i ključne rukovodeće pozicije se često dodjeljuju menadžerima iz matičnog preduzeća. Najčešće je riječ o menadžerima koji su i ranije imali iskustva u radu sa drugim kulturama. U cilju smanjenja troškova poslovanja, ali i jednostavnije organizacije jedan deo ljudskih resursa radi takozvane zajedničke poslove, kao na primjer administracija.

Hotel Maestral u Miločeru kao jedan od hotela HIT grupacije je imao, prilikom otvaranja, nekoliko menadžera stranaca koji su vodili ključne poslove: generalni direktor, direktor hotela, direktor sektora hrane i pića, finansijski direktor, glavni kuvar, voda SPA centra, direktor kazina i nekoliko pomoćnika. Kasnije je taj broj smanjen, jedan broj ključnih poslova postepeno su preuzimali domaći stručnjaci koji su prošli obuku u skladu sa standardima matičnog preduzeća. Standardizacija je veoma značajna u međunarodnom poslovanju jer se njome postiže ujednačavanje kvaliteta poslovnih operacija i održava se

12

[141]Čačić, K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 244.

reputacije i vrednost brenda na međunarodnom tržištu. Time se "obezbjeđuje uspješno funkcionisanje inače veoma razuđenog i često nepovezanog kolektiva".[142] Conrad N. Hilton, prvi međunarodni hotelijer i osnivač hotelskog lanca Hilton, poznat je po uvođenju standarda upravljanja u hotelima. Smatrao je da standardi ujednačavaju uslove za sve članove kolektiva i neophodni su u međunarodnom poslovanju, ali i u svim vlasničkim oblicima u kojima postoji viši ili niži stepen decentralizacije.[143]

Međunarodna hotelska preduzeća pokušavaju da nedostatke, koji su posljedica kompleksne organizacione strukture i nedostatka fleksibilnosti, minimiziraju razvijanjem osjećaja pripadnosti matičnoj kompaniji kod zaposlenih i jačanjem njihove lojalnosti. Zbog toga se poslednjih godina sve više ističe značaj pravilne motivacije i nagrađivanja zaposlenih. Kod zaposlenih se može razviti pripadnost kompaniji na brojne načine od kojih nisu svi materijalne prirode. Iako je mnogim zaposlenima finansijska nagrada jedna od najznačajnijih, ne treba zanemariti ni ulogu koju ugled brenda ima na tržištu. Značajan faktor motivacije mogu da budu i razne stimulacije, poslovna putovanja i sve popularnija izgradnja timova (*team building*). Globalni hotelski lanci često organizuju i posjete zaposlenih hotelima u različitim zemljama svijeta u cilju razvijanja duha zajedništva i sticanja novih iskustava. Po iskustvu autora dobar primjer za to je i hotelski lanac Aman Resort, trenutni zakupac hotela Sveti Stefan.

Odjeljenje za ljudske resurse je zaduženo zaupravljanje ljudskim resursima iako ove poslove u manjim hotelima često obavlja pravna služba. Ovaj sektor ne donosi direktni profit preduzeću već samo rashode, zbog čega je neophodno na godišnjem nivou isplanirati budžet koji će mu biti dodjeljen. Sa druge strane, zaposleni su ti koji donose profit pa se može reći i da je pravilan odabir zaposlenih presudan za funkcionisanje nekog hotelskog preduzeća. Jedan od indikatora rastućeg značaja funkcije ljudskih resursa u savremenim preduzećima je povećanje finansijskih sredstava koje preduzeća iz godine u godinu izdvajaju za ovaj sektor.[144] Stručnost i iskustvo zaposlenih u odeljenju za ljudske resurse presudni su u odabiru kvalitetnih radnika. Pored procesa regrutacije i selekcije, sektor ljudskih resursa u saradnji sa ostalim sektorima se bavi i kontrolom svih radnih procesa i uvođenjem standarda i njihovog poštovanja od strane zaposlenih. U velikim hotelima odjeljenje za ljudske resurse može biti

[142]Čačić, K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 244.
[143]Avelini Holjevac, I. (2002), *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji,* Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment. str. 110.
[144]Petković, M., Janićijević, N., Bogićević Milikić, B. (2006), *Organizacija,* Beograd: Ekonomski fakultet. str. 432.

organizovano tako da sve poslove vezane za zaposlene obavljanju u samom preduzeću i to ne samo interno već ponekad i za druga preduzeća i njihove zaposlene.

Dobar primjer je kompanija Montenegro Stars Hotel Group koja u sezoni ima preko 800 zaposlenih i od toga veliki broj sezonski radnika. Šema sektora za ljudske resurse ove kompanije prikazana je na narednoj slici.

Slika 4. Šema odeljenja za ljudske resurse kompanije Montenegro Stars Hotel Group[145]



Regrutacijom i selekcijom zaposlenih koji će raditi u odeljenju za ljudske resurse bavi se generalni menadžer. Njegova uloga je značajna u procesu otvaranja hotela i odabira zaposlenih. Da bi se hotel otvorio treba sprovesti niz predradnji. Taj period pred otvaranje hotela se internacionalno naziva *preopening*.[146]Ako se proces preopeninga ne izvede dobro i po unaprijed utvrđenim planovima može da dođe do veoma velikih odstupanja u vremenu potrebnom za otvaranje. To je direktno povezano sa troškovima preopeninga. Ta faza u idealnim uslovima traje 6 mjeseci, ali se može produžiti i do dvije, tri godine kada se ne urade sve stavke koje treba završiti prije otvaranja, a naročito kad se kasni sa radovima na izgradnji hotela. Generalni menadžer je osoba sa određenim iskustvom u oblasti hotelijerstva ili bolje rečeno određenim predznanjem o procesu preopeninga. i u ovoj fazi, upravljanje ljudskim resursima ima veoma značajnu ulogu. Ono što treba uraditi u fazi preopeninga je:

[145] Svaki od poslova iz šeme ima svoj posao, ali isto tako dopunjuje i druge u slučaju potrebe. Po iskustvu autora naročito teško je bilo prikupiti zaposlene u pripremnoj fazi i odraditi sa njima sve predradnje u procesu zapošljavanja. Tu je odjeljenje za ljudske resurse odigralo značajnu ulogu.

[146]Podrazumijeva fazu u razvoju hotela od trenutka zapošljavanja ključnog osoblja do dana primanja prvih gostiju koji plaćaju hotelske usluge.

- Zapošljavanje generalnog menadžera ili direktora hotela, odnosno osobe koja će voditi cijelu operaciju otvaranja i preuzeti odgovornost za naknadno poslovanje,
- Selekcija i zapošljavanje ključnog kadra (finansijski i pravni sektor, vođa sektora marketinga i prodaje, vođe ostalih sektora: recepcija, hrana i piće i hotelsko domaćinstvo),
- Izrada preopening plana po sektorima,
- Implementiranje finansijskog i računovodstvenog sistema,
- Pravljenje procedura vezanih za finansije i plan budžeta,
- Ustanovljavanje budžeta za sve sektore,
- Plan marketinga i prodaje,
- Plan nabavke osnovnih sredstava i sitnog inventara i skladu sa budžetom i ostala nabavka,
- Revizija i detaljnije pisanje plana za sve sektore (plan zapošljavanja zaposlenih, plan edukacije i treninga itd.),
- Uspostavljanje i pisanje standardnih operativnih procedura za sve sektore,
- Zapošljavanje radnika u svim sektorima,
- Plan otvaranja hotela za goste.

Planovi u pripremnoj fazi se često revidiraju u skladu sa potrebama kompanije i dinamikom radova na objektu.

Odeljenje za ljudske resurse može se baviti i pravnim poslovima, kao što su sačinjavanje ugovora o radu ili prijava i odjava zaposlenih. U malim hotelima, sve ove poslove obavlja jedna služba, a sa rastom veličine hotela raste i broj podsektora koji su usko specijalizovani za obavljanje pojedinih HR zadataka. "Osim redovnih evaluacija i priprema treninga, sektor ljudskih resursa ima i obavezu stalnog kretanja kroz objekat i procjene radne atmosfere".[147]

[147]Pavlović, T. (2014), Kadrovsko odeljenje, SAVATH. URL: http://savath.net/kadrovsko-odeljenje, pristupljeno 15.04.2014.

2.3. Vođenje kao funkcija menadžmenta

Kada se govori o nivoima menadžmenta Ratković ističe tri nivoa:[148] strateški (kao najviši nivo), koordinacioni (kao nivo koji povezuje dva druga nivoa) i operativni (koji je usmjeren na realizaciju neposrednih zadataka i ciljeva). Takođe, u hotelima mogu se pronaći različite klasifikacije menadžmenta po nivoima.

*Menadžment hotela najvišeg nivoa*naziva se i top menadžment. Najčešće ga predstavlja generalni direktor hotela, a takođe u tu grupu mogu spadati i direktor prodaje, direktor hrane i pića itd. Oni su odgovorni za poslovanje cijelog hotela.

Sledeći je *menadžment hotela srednjeg nivoa*. U hotelima su najčešće to: šef kuhinje, šef sale, domaćica, šef recepcije itd. Odgovorni su za svoj rad menadžmentu najvišeg nivoa, a podređeni su im menadžeri najnižeg nivoa. Odgovorni su za funkcionalnost svojih sektora.

Menadžment hotela najnižeg nivoa, još se zove i operativni menadžment. Odgovoran je višem i top menadžmentu i predstavlja neposredne izvršitelje tj. radnike i sa njima rukovodi.

Govoreći o menadžmentu Čerović ističe da je zadatak menadžmenta organizacije da "sve raspoložive potencijale aktivira, mobiliše i usredsredi prema ostvarivanju opštih, organizacijskih ciljeva, ali i ka ostvarivanju pojedinačnih ciljeva i interesa zaposlenih pojedinaca".[149]

Vođenje kao funkcija menadžmenta podrazumijeva usmjeravanje ponašanja zaposlenih i njihovih aktivnosti u cilju ostvarenja ciljeva organizacije. Vođe moraju da pridobiju svoje zaposlene i da ih motivišu da izvršavaju svoje zadatke efektivno i efikasno. Northause sugeriše četiri komponente koje karakterišu funkciju vođenja:[150]

a) Vođenje je proces,
b) Vođenje uključuje uticaj,
c) Vođenje uključuje grupu,
d) Vođenje uključuje postizanje cilja.

S obzirom da se ubrajaju upodfunkcije vođenja: *komunikacija, motivacija i liderstvo,* sve tri podfunkcije su jednako značajne za uspješno vođenje zaposlenih, a njihova uloga u postizanju prouktivnosti raste uporedo sa razvojem poslovnih operacija i razvojem

[148] ović, R. (2006), *Hotelski Menadžment*, Bar: Fakultet za turizam hotelijerstvo i trgovinu. str. 40.
[149] Čerović, S. (2013), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, III izdanje, Beograd: Univerzitet Sin num. str. 23.
[150] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008), *Human resource management*, Prentice Hall, Edinburg gate. str. 318. Northouse, G. P. (2007), *Liderstvo: teorija i praksa*, IV izdanje, Beograd: Data Status. str. 2.

kompanije. Veliki hoteli, a posebno oni koji posluju na međunarodnom tržištu moraju redovno ulagati u unapređenje komunikacije među zaposlenima, njihove radne motivacije i usavršavanje svojih menadžera.

Komunikacija u hotelskom preduzeću ima nekoliko značajnih uloga:[151]

- Pomaže menadžeru da razumije pitanja zaposlenih;
- Upozorava menadžera na potencijalne probleme i ukazuje na rešenja;
- Pruža menadžerima informacije potrebne za donošenje odluka;
- Podstiče motivaciju zaposlenih i sopstveni osjećaj vrijednosti;
- Pruža povratne informacije o nivou komunikacije u okviru preduzeća.

Vlahović komunikacijska znanja ističe kao dio menadžerskih, a to su:[152] vještine u ophođenju sa ljudima, sposobnost saradnje sa ljudima (pojedincima i grupama), sposobnost razumijevanja njihovih potreba, motivisanja, i upravljanja ljudima, a sve u cilju da se cjelokupno ponašanje zaposlenih učini efektivnim. Posjedovanje ove vrste vještina je, uz manje razlike, potrebno menadžerima svih nivoa i to za:

- Top menadžerima, potrebno komunikacijsko znanje - 30%
- Menadžerima srednjeg nivoa, potrebno komunikacijsko znanje - 50%
- Menadžeri na prvoj liniji, potrebno komunikacijsko znanje - 20%

Ukoliko ne postoji komunikacija između zaposlenih i menadžera kao i između menadžera, radna produktivnost je ugrožena, menadžeri ne mogu ostvarivati ciljeve i planove, ne mogu izvršavati svoje zadatke niti adekvatno mjeriti i vrednovati učinak zaposlenih. Interna komunikacija, mora da se odvija na nekoliko različitih nivoa (horizontalno i vertikalno) i načina (pismeno ili usmeno). Iskustvo autora rada pokazalo je da je najčešći i najbolji oblik interne komunikacije menadžmenta sastanak koji se održava obično u jutarnjim časovima, poslije takozvanog "jutarnjeg naleta", tj. doručka i odjave gostiju koji napuštaju hotel. Ovi sastanci traju kratko, ne više od pola sata, i na njima se planiraju zadaci koji će se obaviti u narednom periodu u skladu sa dešavanjima planiranim za taj dan. Kratki sastanci se u velikim hotelima održavaju i po nekoliko puta na dan, posebno u vrijeme sezone kada ima puno gostiju. Sastanci se mogu održavati i na nedeljnom nivou i oni traju nešto duže, u prosjeku oko 1 sat. Na njima se diskutuje o konkretnim problemima ili pitanjima koja su od interesa za nekoliko sektora, na primjer može se diskutovati o načinima

[151] Čerović, S. (2013). *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, III izdanje, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 37.
[152] Vlahović, S. (2006), *Menadžment,* Bar: Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu. str. 22-23.

organizacije posebnih događaja u hotelu.[153] Sastanci na kojima se okupljaju svi zaposleni najčešće se održavaju nekoliko puta godišnje i tada se prikazuju postignuti rezultati kao i metode za poboljšanje kvaliteta usluge i ukupne produktivnosti. Na ovim sastancima prezentuju se i novi planovi i strategije.

Jedan od najzahtjevnijih zadataka vođenja je uspostaviti optimalan broj zaposlenih. Obično u hotelima različitih veličina i kategorija broj zaposlenih može u početnoj fazi da se izračuna prema standardizovanim koeficijentima. Tako na primjer, garni hoteli (koji nude samo prenoćište sa doručkom) imaju koeficijent 0,25, hoteli sa tri ili četiri zvjezdice od 0,6 do 0,75, a hoteli sa pet zvjezdica od 0,75 do 1,2, (čak i više).[154] Ovim koeficijentima određuje se broj zaposlenih po sobi, ali pored stalno zaposlenih radnika, hoteli često imaju i sezonske radnike koji rade samo nekoliko mjeseci tokom sezone kao i *outsourcing*[155] radnu snagu. Outsourcing često koriste manji hoteli na poslovima knjigovodstva, održavanja i upravljanja informacionim sistemima, pa čak i poslovima čišćenja i održavanja objekta. Takođe, ne znači da se u svakom hotelu sa određenim brojem zvjezdica obavljaju isti poslovni procesi.

Svaki vođa treba da izgradi svoj stil vođenja, odnosno način na koji u saradnji sa zaposlenima i gostima dolazi do krajnjeg cilja, a to su dobar poslovni rezultat, zadovoljni gost i zadovoljni zaposleni. Petković, Janićijević i Milikić ističu više kriterijuma za određivanje stilova vođenja:[156]

a. Pristup menadžera motivisanju zaposlenih: dali se koristi prinuda ili podsticaj?
b. Način na koji menadžer (vođa) donosi odluke,
c. Izvor moći koje koristi da ostvari uticaj na podređene,
d. Sposobnost menadžera da prilagodi svoje ponašanje različitim situacijama (fleksibilnost).

Od svih pojedinačnih faktora koji učestvuju o objašnjenjima uspješnosti, *motivacija* ima najveću ulogu. Uspješnost hotelske organizacije zavisi od nivoa motivisanosti zaposlenih da izvršavaju povjerene im zadatke u cilju boljeg poslovanja. Bez odgovarajuće motivacije zaposlenih za obavljanje svih aktivnosti, ni jedan od ostalih činioca poslovanja u hotelu se

---

[153]Vrijeme održavanja i trajanje sastanaka nije formalno pravilo koje se mora poštovati, ali iskustvo autora rada kao i drugih menadžera sa kojima je radio i razgovarao pokazuju da je to najbolje vrijeme i trajanje sastanaka.
[154]Pavlović, T. (2010), "Organizaciona šema hotela", *Caffe&Bar*. str. 82-83. URL: http://savath.net/publikacije, pristupljeno 01.05.2014.
[155]Engl. Outsoursing, takođe i Contracting Out označava: a) Izbor i izdvajanje nekih poslova iz organizacije i njihovo povjeravanje izvođaču izvan organizacije; b) Upravljanje poslovima povjerenih izvođaču izvan organizacije i njihovo redovno izvršavanje. Vidi: Iveković, D. (2006), *HR menadžment pojmovnik*, Novi Sad: Adi 13 str. 21-22.
[156] Petković, M., Janićijević, N., Bogićević-Milikić, B. (2006),*Organizacija*, Beograd: Ekonomski fakultet. str. 320.

neće pokazati kao dobar i neće se postići nikakav uspjeh. Ninemaier i Hayes ističu da slabo motivisano osoblje ne obavlja poslove dosledno, pa ne zadovoljava standarde kako po kvantitetu tako i po kvalitetu. To rezultuje nezadovoljnim gostima, povećanjem operativnih troškova, a u određenom trenutku i davanje otkaza. Posljedica odlaska kvalitetnih zaposlenihje dugoročan gubitak za svaki hotel.[157] Motivacija i nagrađivanje će biti detaljnije analizirano u poglavlju 2.8. Po analizi prakse iz više preduzeća Milisavljević ističe tri stila vođenja:[158]

- *Stil strategijskog planiranja* u kome se primjenjuje veliki uticaj menadžera preduzeća na linijske menadžere.
- *Stil strategijske kontrole* primjenjuju menadžeri koriste osrednji planski i čvrsti strategijski sistem kontrole nad menadžerima poslovnih jedinica.
- *Stil finansijske kontrole* primjenjuju preduzeća koja odgovornost za strategijske odluke prenose na menadžere poslovnih jedinica.

Liderstvo je još jedna značajna podkomponenta funkcije vođenja.[159]Menadžeri hotela moraju poznavati, razvijati i koristiti liderske sposobnosti i vještine u vođenju preduzeća. Northouse liderstvo određuje kao "proces kojim pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja."[160]Liderstvo i liderstvo u preduzećima Crne Gore biće detaljnije analizirano u poglavlju 3.8.

2.4. Kontrola kao funkcija menadžmenta

Kontrola je četvrta funkcija menadžmenta. Čerović funkciju kontrole opisuje kao provjeru stepena u kome je ostvareno ono što je planirano.[161] Kontrola se odnosi na obezbjeđenje efikasnosti realizacije ciljeva organizacije i predstavlja proces praćenja i usklađivanja poslovnih aktivnosti sa postavljenim standardima. Menadžeri korišćenjem kontrole mogu blagovrijemeno uočiti "poremećaje u poslovnoj aktivosti i ustanoviti uzroke

[157] Ninemaier, J., Hayes, D. (2005), *Upravljanje hotelskim poslovanjem,* Zagreb: M plus. str. 93.
[158]Milisavljević, M. (2000),*Strategijski menadžment,* Beograd: Čigoja štampa. str. 91-92.
[159] Čerović, S., Vukosav, S., Lazović, T. (2009), Liderstvo u turističkim preduzećima, *Hotellink* br. 13-14. str. 312-333.
[160] Northouse, G. P. (2007), *Liderstvo: teorija i praksa*, IV izdanje, Beograd: Data Status. str. 2.
[161] Čerović, S. (2006), *Strategijski menadžment u turizmu*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 109.

koji onemogućavaju efikasnost i efektivnost organizacije u ostvarenju poslovnih odluka".[162] Weihrich i Koontz[163] razlikuju tri etape procesa kontrole:

1. postavljanje standarda,
2. mjerenje učinka,
3. otklanjanje odstupanja od standarda i planova.

Postavljanje standarda temelji se na formulaciji planova i na definisanju kriterijuma učinka zaposlenih što omogućava menadžerima hotelskog preduzeća da blagovremenu imaju informacije o odvijanju pojedinih aktivnosti u preduzeću. Postoje kvalitativni i kvantitativni standardi.

Mjerenjem učinkaje postupak u kojem se utvrđuje stepen ostvarenja planova koji je predviđen sa onim što je zaista ostvareno. Ukoliko postoje odstupanja potrebno pravovremeno reagovati.

Otklanjanje odstupanja od standarda i planova je poslednja faza procesa kontrole, a njom se vrši ispravka odstupanja od standarda i planova. U zavisnosti od uzroka odstupanja, korekcije mogu biti usmjerene na promjene planova, promjene organizacije, kadrovske promjene ili promjene stila vođenja.

Vlahović i Bulatović kontrolu opisuju kao poslednju u etapi menadžerskih funkcija koja je značajna iz sledećeg razloga:[164]"pošto smo definisali planove (funkcija planiranja), podijelili zadatke i odgovornosti i organizovali resurse, uključujući i ljude, (funkcija organizovanja), obučili, podstakli i motivisali zaposlene (funkcija vođenja) moramo procijeniti odvija li se sve po planu. Funkcija kontrole nam to omogućava." Radosavljević i Tomić[165] navode 11 pravila uspješne i efikasne kontrole:

- Svaki menadžer ili zaposleni koji zna da se njegov posao ne kontroliše sklon je devijantnim ponašanjima;
- Kontrolu niko ne voli;
- Ne kontroliši da pronađeš grešku, organizuj kontrolu da bi grešku spriječio;
- Menadžeri moraju ukazivati i dokazivati zaposlenima da je kontrola ne samo neophodna već i korisna, kako za organizaciju, tako i za radnike;

---

[162] Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2007), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 469.
[163] Weihrich, H., Koontz, H. (1998), *Menedžement,* Zagreb: MATE. str. 578. Preuzeto iz: Cerović, Z. (2003), *Hotelski menadžment*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. str. 739.
[164] ...ović, S., Bulatović, I. (2013), *Menadžment,* Podgorica: Univerzitet Mediteran. str. 13.
[165] Radosavljević, Ž., Tomić, R. (2006), *Menadžment u modernom biznisu*, Novi Sad: Privredna akademija. str. 211-214.

- Menadžeri moraju kontrolisati kontrolu, kako ne bi zagorčala život zaposlenima i kako ne bi ugrožavala efikasnost poslovanja kompanije;
- Savremen pristup kontroli polazi od stava da kontroli nisu primarni kontrolori odeljenja, već zaposleni u kompaniji;
- Najviši nivo kontrole koji strategijski menadžer mora da sprovede je kontrola nad sobom;
- Kontrolu treba objektivizirati;
- Metodi kontrole mogu biti različiti;
- Kontrola mora biti optimalna. Strategijski menadžment mora propisati konvenciju kontrole i utvrditi šta, kada, kako, koga i zašto kontrolisati;
- Ne ispraviti uočenu grešku u kontroli znači učiniti drugu koja je još veća.

Vlahović ističe da menadžeri moraju da procjenjuju učinak kako bi bili sigurni da li se sve odvija u skladu sa planom. Stvarni učinak mora da se poredi sa predhodno postavljenim ciljevima. Ako postoji neko značajno odstupanje, poređenje i prilagođavanje je ono što podrazumijeva funkcija kontrole.[166] Cerović je objedinio metode i tehnike kontrole i grupiše ih u četiri grupe[167]:

- Metode finansijske kontrole,
- Metode kontrole operacija,
- Metode kontrole izvršenja marketinga,
- Metode kontrole ljudskih potencijala.

Pravilnom upotrebom i kombinacijom gore navedenih metoda kontrole dobija se prava slika o stanju u hotelskoj kompaniji. Menadžeri koji ne koriste metode i tehnike kontrole teško da mogu pratiti poslovanje, a i kad uspiju to je na vrlo kratak period.

Najveći broj hotela (sa izuzetkom sezonskih), je otvoren svaki dan u godini. Obzirom da u ovoj vrsti poslovanja skoro da i nema prekida rada, greške, nedostaci i problemi u poslovanju se moraju ispravljati tokom radnog vremena. Iz tog razloga menadžment funkcije: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola poslovnih aktivnosti dobijaju još više na značaju uporedo sa razvojem poslovanja. Menadžeri hotela pred sobom imaju brojne izazove i od njih se očekuje da na te promjene reaguju brzo i bez odlaganja, jer čekanje može da prouzrokuje niz posledica i problema koje se apliciraju kako na goste tako i na zaposlene, a najviše na poslovanje hotelskih preduzeća

[166] Vlahović, S. (2006), *...adžment,* Bar:Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu. str. 18.
[167] Detaljnije pogledati: Cerović, Z. (2003), *Hotelski menadžment,* Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. str. 755.

3. ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA LJUDSKIH RESURSA U CRNOJ GORI

3.1.Uloga i značaj ljudskih resursa savremenom hotelijerstvu

Veliki broj autora smatra da su zaposleni presudni za pružanje kvalitetne usluge u hotelskim kompanijama. Obzirom da je riječ o uslužnoj djelatnosti, ljudski rad čini osnovu poslovanja hotelijerstva. Međutim da bi se usluga u potpunosti obavila nužno je prisustvo kako prodavaca (ugostitelja) kao pružaoca usluge tako i kupca-gosta, korisnika usluge.[168] Produktivno iskorišćavanje hotelskih kapaciteta zavisi od ljudi koji u njemu rade.

Elaković ističe da zaposleni moraju da budu sposobni da na osnovu unaprijed definisanih metoda i pravila razviju "podsticajnu, stvaralašku i provocirajuću ponudu".[169] U tome značajnu ulogu igra menadžment preduzeća koji mora da motiviše i podstiče zaposlene na podizanje kvaliteta usluge. Nekadašnji prioriteti kompanija bili su fokusirani na smanjenje troškova i unapredjenje tehnologije bez značajnih ulaganja u razvoj zaposlenih. Međutim danas se razvijaju ne samo različite metode usavršavanja zaposlenih van radnog mjesta (u vidu kurseva i specijalizovanih obuka) već i sama hotelska preduzeća organizuju obuke na radnom mjestu i prave pravilnike ponašanja i obavljanja poslovnih aktivnosti koje imaju za cilj podizanje nivoa kvaliteta usluge u hotelu. Prilikom kreiranja programa usavršavanja i obuke mora se poći i od pretpostavke da samo zadovoljni zaposleni mogu stvarati zadovoljne potrošače.[170] Zbog toga se moraju uvažavati različitosti koje postoje među zaposlenima, a programi nagrađivanja i razvoja karijere uskladiti sa individualnim potrebama svakog pojedinca.

Menadžment ljudskih resursa zadužen je za kreiranje različitih praksi vezanih za zapošljavanje, obuku, procjenu učinka i nagrađivanje, bezbjednost i "etički prihvatljivog i pravednog okruženja za njih".[171] Promjene u poslovnom okruženju koje karakteriše rastuća konkurencija i razvoj sve lakših i troškovno efikasnih načina za sticanje znanja i obavljanje poslovnih operacija (informaciono-komunikacione tehnologije), nameće potrebu za pronalaženje izvora konkurentne prednosti koja se ne zasniva samo na smanjenju troškova. Iz

[168]Stojanović, M., Krasavčić, M. (2008), *Restoraterstvo I*, Beograd: Visoka škola strukovnih studija. str. 29.
[169]Elaković, S. (2006), *Sociologija slobodnog vremena i turizma*, Beograd: Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta Beogradu. str.123.
[170]Philip, K., Bowen, J., Makens, J. (2010), *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Zagreb: Mate. str. 359.
[171]Dessler, G. (2007), *Uvod u menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Data Status.

tog razloga znanje i vještine zaposlenih postaju osnova na kojima se gradi rast i razvoj savremenih hotelskih preduzeća.

Istraživanja pokazuju da je u Hrvatskoj, Njemačkoj, SAD i Japanu od 8 ponuđenih odgovora na pitanje koji su prioriteti menadžera: znanje i umijeća zaposlenih, rješavanje problema, tehnologija, kvalitet proizvoda, razvoj i inovacije proizvoda, usluga pružena kupcima, menadžment i međuljudski odnosi, preovlađuju odgovori koji se direktno tiču radne snage preduzeća (zaposlenih).[172] Ciljevi organizacije mogu se ostvariti samo uz pomoć zaposlenih. Svi ostali resursi organizacije moraju biti organizovani tako da u organizaciji i izvođenju od strane zaposlenih daju maksimalne rezultate. Ipak, brojne organizacije na savremenom tržištu suočavaju se sa problemima u pronalaženju i zadržavanju adekvatnih ljudskih resursa kako radnika tako i menadžera.

Cerović navodi da, za razliku od drugih grana, hotelijerstvo traži dodatne posebnosti u primjene menadžmentana koje utiču sljedeći faktori:[173]

- Pravne, ekonomske i društveno-političke norme,
- Struktura kapitala, vlasništva i rada,
- Posebnosti potreba i motiva turističke potražnje (turista),
- Istorijsko i kulturno nasljeđe,
- Vjersko opredjeljenje,
- Posebnosti uticaja turističke ponude,
- Različitost turističkih resursa,
- Struktura, veličina i kvalitet hotela i hotelske ponude,
- Struktura opšte kulture, znanja i opšte učenje zaposlenih u turizmu,
- Struktura turističke, komunalne i prometne infrastrukture.

Navedeni faktori su specifični i presudni za kvalitet menadžmenta u hotelijerstvu i iziskuju dodatne vještine u cilju zadovoljenja gosta, u cilju povećanja nivoa usluga, a samim tim i povećanja konkurentnosti i tržišne pozicije. Mnoga istraživanja su sprovedena sa ciljem da se dobije odgovor na to da li preduzeća koja su orijentisana na ljude imaju veću konkurentnost na tržištu. Većina je pokazala jaku vezu između ova dva pojma. Jedno od većih istraživanja te vrste sprovela je kompanija Watson Wyatt Worldwide utvrdivši da

[172] Detaljnije u: Perkov, D. (2005), "Kvaliteta hotelske usluge, odraz organizacijske kulture", *Hotellink: Časopis za teoriju i praksu hotelijerstva*, 6 (6), str. 99-105.
[173] Cerović, Z. (2003), *Hotelski Menadžment*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i hotelijerstvu. str. 81-82.

postoji 5 praksi u oblasti ljudskih resursa koje doprinose povećanju konkurentnosti i tržišne vrijednosti preduzeća:[174]

1. *Izuzetnost u regrutovanju budućeg kadra* – kompanije koje su proces regrutacije i selekcije zaposlenih završile za dvije nedjelje imale su 48% bolje rezultate od onih kojima je za to trebalo više vremena. Stoga taj proces treba izvesti što je moguće brže.
2. *Razvoj zaposlenih* – kompanije koje su pola svojih zaposlenih unaprijedile u skladu sa njihovim rezultatima rada i iskustvom imale su bolje rezultate.
3. *Sistem nagrađivanja zaposlenih* – za kompanije koje su imale veću stopu prinosa zajedničko je to što su primanja biila bolja od konkurenata. Primanja su se formirala na osnovu ličnog učinka i zaposleni su nagradjivani u skladu sa rezultatima svog rada.
4. *Menadžment fluktuacije zaposlenih* - fluktuaciju zaposlenih treba održavati na optimalnom nivou. Kompanije koje su imale stopu od 15% fluktuacije su imale bolje rezultate od ostalih konkurenata.
5. *Komunikacija* – kompanije koje su imale razvijenu internu i eksternu komunikaciju imalesu veće stope prinosa akcionarima.

Ulaganje u procese menadžmenta ljudskih resursa može značajno uticati na rast tržišne vrijednosti preduzeća. Menadžment ljudskih resursa mora svim svojim aktivnostima podržati poslovnu strategiju, ukazati na nedostatke i pomoći u ostvarivanju poslovnih ciljeva kompanije. Sa druge strane po Ratkoviću osoblje nije samo faktor uspjeha, već i uskog grla, kao i sve veći faktor troškova u turističkim i hotelskim preduzećima.[175] Zato se menadžment mora dodatno angažovati na prevazilaženju ovih problema u cilju zadovoljenja potreba za adekvatnim ljudskim resursima i postizanja što boljih rezultata.

3.1.1. Specifičnost upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu

Sektor turizma odlikuje se sa nekoliko specifičnosti koje imaju uticaj na strategiju upravljanja ljudskih resursima. U *Strategiji razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma u Crnoj Gori* navodi se 5 takvih specifičnosti karakterističnih za turističku industriju koje se mogu primjeniti i na sektor hotelijerstva:[176]

[174] Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 54-55.
[175] Ratković, R. (2006), *Hotelski menadžment*, Bar: Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu. str. 388.
[176] Vlada CG, Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine (2007), *Strategija razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma u Crnoj Gori*, Podgorica. str. 10. Radenović, M., Tripković Marković, A., Drljević, O., Ćoso, R. (2016), "Izazovi menadžmenta ljudskih resursa u hotelskoj industriji Crne Gore", *Teme*.

1. Turizam je jedna od rijetkih djelatnosti u kojima se kao finalni proizvod, odnosno usluga ne prodaje ona koju nudi samo jedan ponuđač, odnosno jedan proizvođač. Turistički proizvod je zapravo paket usluga različitih tržišnih učesnika (npr. turističke agencije, prevoznici, hoteli, ugostitelji i dr.). Na ukupan kvalitet usluge, odnosno percepciju kvaliteta od strane potrošača, uticaće kvalitet svakog pojedinačnog dijela ponude. To znači da svi učesnici na turističkom tržištu moraju voditi računa o standardima kvaliteta kako bi krajnji potrošač bio zadovoljan.

2. Turizam karakteriše intezivan rad, zbog čega je kvalitet usluge uslovljen brojem i kvalitetom ljudskih resursa koji su zaposleni u ovom sektoru.

3. Turistička preduzeća su u svom poslovanju povezana sa drugim preduzećima, pa čak i onima koja na prvi pogled nisu u direktnoj vezi sa turizmom.

4. Zaposleni u sektoru turizma moraju posjedovati znanja o svim djelatnostima koja utiču na turizam kako bi na efikasan način mogli da obezbjede kvalitetan proizvod ili uslugu.

5. U sektoru turizma postoji veliki broj malih i srednjih preduzeća. Navedeno implicira potrebu za fleksibilnom radnom snagom koja posjeduje nekoliko ključnih vještina, obzirom da se malim preduzećima sa ograničenim finansijskim resursima više isplati da zaposle jednog radnika koji će obavljati više poslova. Racionalno je pretpostaviti da će se u turizmu, kao i u mnogim drugim sektorima, u budućnosti sve više tražiti radnici koji su multi-kompetentni.

U narednoj tabeli su predstavljene razlike između proizvoda i usluga sa posebnim naglaskom na specifičnost hotelskog proizvoda. Iako hotelski proizvod većinski ima kvalitete i karakteristike usluga, pojedini njegovi elementi kao što su sam hotel, hrana, piće i dr. čine ga sličnim sa robom, odnosno opipljivim proizvodom koji zajedno sa neopipljivim elementima čini dio kompletne usluge.

Tabela 17. Razlike između proizvoda i usluga[177]

ROBA	USLUGE	HOTELSKI PROIZVOD
Fizički opipljiva	Neopipljiva	Većinski neopipljiv
Nizak nivo interakcije sa potrošačem	Visok nivo interakcije sa potrošačem	Visok nivo interakcije sa potrošačem
Lako se standardizuje	Teško se standardizuje	Lako se standardizuje
Mogu se mjeriti neka svojstva kvaliteta	Većina svojstva kvaliteta se teško mjere	Mogu se mjeriti neka svojstva kvaliteta
Može biti lagerovana	Nejčešće ne može biti lagerovana	Ne može biti lagerovan
Kapitalno intezivnija	Radno intezivne	Radno intezivan
Pretežno velika oprema	Pretežno mala oprema	Velika i mala oprema
Može se preprodavati	Preprodaja je neuobičajena	Preprodaja je neuobičajena
Proizvodnja i prodaja su odvojene operacije	Proizvodnja i prodaja su najčešće simultane operacije	Proizvodnja i prodaja su najčešće simultane operacije
Može se transportovati	Dobavljač, a ne proizvod se može transportovati	Dobavljač, a ne proizvod se može transportovati
Mjesto objekta je značajno za troškove	Mjesto objekta je važno za kontakt sa kupcima	Mjesto objekta je značajno za troškove i za kontakt sa kupcima
Zasnovana na materijalnom resursu i znanju	Zasnovana pretežno na znanju	Zasnovana na materijalnom resursu i znanju
Pretežno široko tržište	Pretežno usko lokalno tržište	Široko ili lokalno tržište
Prihod primarno stvoren od opipljivog dela	Prihod je primarno stvoren od neopipljivog dela	Prihod je primarno stvoren od neopipljivog dela
Kupac postaje vlasnik kupovinom	Kupac dobija mogućnost upotrebe ili iznajmljuje rad i sposobnost radnika	Kupac dobija mogućnost upotrebe
Češći su fizički kanali distribucije	Češći su elektronski ili kombinovani kanali distribucije	Češći su elektronski ili kombinovani kanali distribucije

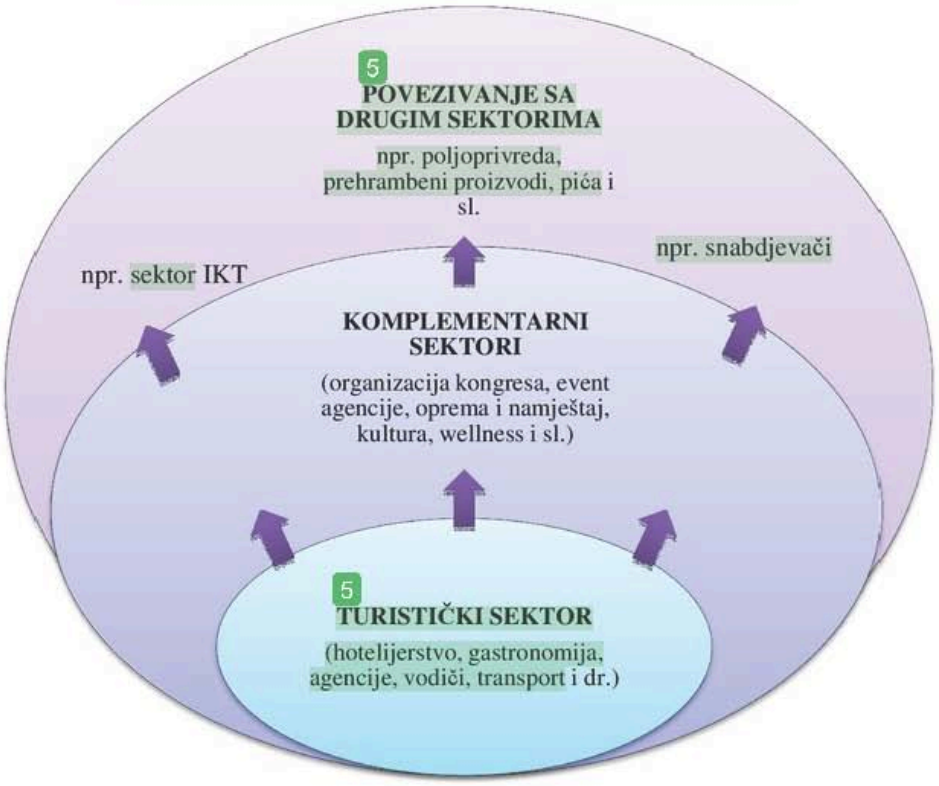
Kvalitet se u hotelijerstvu može izmjeriti i provjeriti standardizacijom. Rad bez prekida, koji je karakterističan za hotelsko poslovanje, nameće potrebu pažljivog planiranja i

[177] Levi-Jakšić, M., Komazec, G. (2003), *Menadžment operacija*, 2. izdanje, Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka. str.401.

opisa svih činilaca usluge, a naročito ljudskih resursa. Zaposleni kao dio marketing miksa imaju presudan uticaj na kvalitet usluge od strane gostiju. To ne znači da ostali elementi: proizvod, cijena, distribucija, promocija, uslužni proces i uslužni ambijent nisu značajni, ali bez kompetentnih i dobro obučenih zaposlenih i menadžera hotelijerska ponuda se ne bi razvijala.

Takođe, kvalitet destinacije, kvalitet turističkog proizvoda kao i ukupno zadovoljstvo gostau destinaciji određuju mnogobrojni učesnici na tržištu, odnosno postoji jaka povezanost sa drugim privrednim granama i društvenim djelatnostima, što je prikazano na narednoj slici.

Slika 5. Sektor turizma i međusobna povezanost sa komplementarnim i drugim sektorima[178]



Tako npr. u kvalitet hrane i pića koja će se služiti u hotelskom restoranu zavisi od konobara i kuvara od službe nabavke, ali i od proizvođača. Od menadžera u hotelu očekuje se da posjeduju ne samo znanja potrebna za uspješno obavljanje njihovog osnovnog posla, već i znanja o djelatnostima koje su povezane sa hotelijerstvom, mora pratiti trendove na tržištu

[178]Vlada CG, Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine (2007). *Strategija razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma u Crnoj Gori*. Podgorica. str. 11.

proizvoda, ali i trendove ponašanja gostiju.Visok stepen zadovoljstva poslom zaposlenih na radnom mjestu može donijeti bolji kvalitet usluge gostima, a ujedno se time minimiziraju negativni faktori u poslovanju kao što je npr. trošenje mnogo vremena na rešavanje žalbigostiju, nepopravljivo loša reputacija hotela i nizak nivo motivacije zaposlenih za rad. Zadovoljstvo poslom ima uticaj na lojalnost zaposlenih hotelskom preduzeću. Po iskustvu autora, što su zaposleni zadovoljniji poslom, to je veća vjerovatnoća da će biti lojalni kompaniji i kao takvi će sigurno bolje predstaviti kompaniju i pružiti gostima bolji servis. Nasuprot tome, nazadovoljni zaposleni su velika prijetnja kompaniji jer neće pružiti adekvatnu uslugu i ako se stanje ne može popraviti odnosom menadžera i ako se ti zaposleni ne mogu motivisati da promjene svoj stav bolje je raskinuti ugovor i bolje da potraže drugu kompaniju. Čerović ističe da hoteli koje zaposleni često napuštaju "imaju manje šanse da se dobro pozicioniraju na tržištu."[179]

3.1.1.1. Vještine menadžera u hotelijerstvu

Cerović navodi da su u odnosu na menadžere u drugim djelatnostima menadžer u hotelijerstvu mora biti preduzetniji, maštovitiji, prodorniji, uporniji i strpljiviji. [180] Po iskustvu autora ovog rada kao menadžera u više hotela, gore navedeno je potpuno tačno najviše iz razloga što menadžer u hotelijerstvu najviše vremena provede radeći sa ljudima i u direktnom kontaktu sa ljudima (gostima i zaposlenima). On je zadužen i za rešavanje problema u poslovanju. Ako nema gore navedene atribute, teško će se moći izboriti sa svakodnevnicom, a sa druge strane posjedovanje navedenih atributa mu omogućava napredovanje u poslu. Ratković ističe da menadžere u hotelijerstvu karakterišu i sledeće osobine:[181]

- emotivan otporan, stabilan, staložen i realan,
- prodoran, ambiciozan, uporan,
- aktivan, poletan i uvijek dobro informisan,
- društven, spontan i uvijek spreman na saradnju,
- samostalan, određen, odrešit, čvrstog stava, dozirano ciničan,
- pronicljiv, zaokupljen sobom, uvijek uredan, uvijek tačan, voli sebe i svoj izgled, ali nikad narcisoidan,

[179] Čerović, S. (2013), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, 3. izdanje, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 14.
[180] Cerović, Z. (2003), *Hotelski menadžment*, opatija: Fakultet za menadžment u hotelijerstu i turizmu. str. 82.
[181] Ratković, R. (2006), *Hotelski menadžment*, Bar: Fakultet za turizam i hotelijerstvo. str. 28.

- praktičan, univerzalan, zainteresovan za sve životne probleme, uvijek spreman pomoći i praktičan u rješavanju problema u kojima se mora snaći, pa makar problemi bili teško riješivi.

Po iskustvu autora, hotelski menadžer ili direktor hotela mora slušati i svaki dan provoditi dosta vremena sa gostima i indirektno ih ispitivati o stanju u hotelu, problemima, i utiscima: što im se najviše sviđa, a što ne itd. Takođe mora razgovarati i sa zaposlenima i isto tako na indirektan način doći do informacija o stanju među zaposlenima, potencijalnim problemima itd. Na osnovu gore navedenih informacija, menadžer stvara sliku o stanju u hotelu i pravovremeno reaguje ako je to potrebno.

Čerović razlikuje dvije grupe menadžera u turizmu:[182] analitički menadžeri u turizmu i kreativni menadžeri u turizmu.

Turistički menadžer-analitičar pronalazi i istražuje činjenice, sintetiše ih i ocenjuje sa ciljem donošenja efikasnih poslovnih odluka.

Sa druge strane, *kreativni menadžer u turizmu* je stvaralac novih ideja koji svoj rad više zasniva na imaginaciji i intuiciji nego na činjenicama. Savremeni uslovi poslovanja zahtevaju sintezu ove dvije vrste menadžera.

Robbins i Coulter slikovito prikazuju nekolicinu najznačajnijih menadžerskih vještina za koje se veruje da čine važne elemente četiri menadžerske funkcije. Naredna tabela prikazuje ovu matricu.

Tabela 18. Matrica vještina i funkcija u menadžmentu[183]

VJEŠTINA	FUNKCIJE			
	Planiranje	*Organizovanje*	*Vođenje*	*Kontrola*
Sticanje vlasti		+	+	
Aktivno slušanje			+	+
Izrada budžeta	+			+
Izbor stila liderstva			+	
Podučavanje			+	
Formiranje efikasnih timova		+	+	
Delegiranje		+	+	
Projektovanje poslova sa motivacijom		+	+	
Razvijanje poverenja			+	

15

[182]Čerović, S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 120-121.
[183]Robbins, S., Coulter, M. (2005), *Menadžment*, 8. izdanje, Beograd: Data Status. str. 13.

VJEŠTINA	FUNKCIJE			
	Planiranje	*Organizovanje*	*Vođenje*	*Kontrola*
Sprovođenje discipline			+	+
Intervjuisanje		+	+	
Upravljanje konfliktima			+	+
Rešavanje otpora na promjene		+	+	+
Mentorisanje			+	
Pregovaranje				
Obezbeđivanje povratne informacije			+	+
Poznavanje kulture organizacije		+	+	
Proučavanje okruženja	+		+	+
Postavljanje ciljeva	+			+
Krativno rešavanje problema	+	+	+	+
Vrednovanje razlika	+	+	+	+

Savremeni turistički menadžer bi trebalo da poseduje različite sposobnosti koje su neke karakteristične za sve menadžere, ali i neke koje su specifične za turističku delatnost. Čerović navodi sledeće sposobnosti:[184]

a. *dobro poznavanje turističke djelatnosti* – dobro poznavanje kretanja i situacije na turističkom tržištu kako svjetskom tako i domaćem;

b. *analitičke sposobnosti* – odnosi se na sposobnost analize prošlih i tekućih finansijskih podataka o produktivnosti turističkih objekata i cijelog preduzeća kao i riješavanje potencijalnih problema;

c. *kreativnost i odlučnost* – da brzo, sigurno i odlučno rješava potencijalne probleme je svakodnevni zadatak menadžera. Donošenjem kreativnih odluka on vodi preduzeće ka konkurentnoj prednosti koja je ujedno i veoma korisna u poslovnom odlučivanju, posebno u formiranju novih proizvoda i usluga, definisanju imidža preduzeća, formulisanju adekvatne strategije i sl.

d. *fleksibilnost* – sposobnost da se prilagodi i da održi kontinuitet u trendovima u današnjim promenljivim uslovima u okruženju;

e. *inicijativnost* – odnosi se na sposobnost menadžera da na osnovu analize velikog broja podataka (npr. kretanja na tržištu, željeni i ostvareni profit, marketing strategije i sl.) implementira originalne akcije i time obezbjedi svom preduzeću bolju tržišnu poziciju;

15

[184]Čerović, S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 120-121.

f. *liderstvo* – odnosi se na sposobnost inspirisanja zaposlenih, njihovog motivisanja i vođenja ka ostvarivanju što boljih rezultata u skladu sa ciljevima kompanije;

g. *organizovanost* – ova sposobnost se ogleda u adekvatnom raspoređivanju prioriteta i uspješnom organizovanju ljudskih resursa i delegiranju zadataka;

h. *preduzimljivost* – sposobnost menadžera da predvidi buduće događaje i da pravovremeno reaguje kao i da energično sprovodi nove ideje;

i. *snošenje rizika* – odnosi se na spremnost menadžera da preuzmu rizične korake, alii odgovornost za potencijalno loše rezultate, koji mu mogu omogućiti sticanje profita, prodor na nova tržišta, razvoj novih proizvoda i usluga i sl.

Vlahović analizirajući praksu upravljanja ljudskim resursima u hotelu Spendid u Bečićima, ukazuje na set znanja, vještina i sposobnosti koje ovaj hotel zahtjeva od svojih menadžera i sa kojim se autor ovog rada u potpunosti slaže kao nekadašnji zaposleni na mjestu menadžera hrane i pića. On je prikazan u narednoj tabeli.

Tabela 19. Set znanja, vještina i sposobnosti koje se očekuju od menadžera u hotelu Splendid[185]

ZNANJA	**OPŠTA**	**TRGOVAČKA**	**FINANSIJSKA**	**OSTALA**
	Marketing, Tehnologija, Informatika, Psihologija, Statistika.	Logistika, Prodaja, CRM.	Finansije, Računovodstvo, Ekonomika poslovanja.	Pravo, Fiskalni sistem, Ostalo u skladu sa potrebom.
SPOSOBNOSTI	**UPRAVLJAČKE**	**ORGANIZACIONE**	**RUKOVODEĆE**	**LIDERSKE**
	Predviđanje, Inicijativa Analiza, Dijagnoza.	Timski rad, Koordinacija.	Raspoređivanje posla, Komandovanje.	Vizionarstvo, Komuniciranje.
VJEŠTINE	**MENADŽERSKE**		**IZVRŠNE**	
	Pregovaranje, Govornistvo, Poslovna kultura, Diplomatske vještine.		Rad na računaru, Prezentacija, Pregovaranje, Strani jezici, Daktilografija, Vođenje korespondencije.	

[185]Vlahović, S. (2010), *Praksa upravljanja ljudskim resursima hotelskih kompanija iz okruženja: Hotel Splendid Bečići (5*),* Beograd: Univerzitet Singidunum. Beograd 2010, str 6-7

3.1.1.2. Vještine zaposlenih u hotelijerstvu

Za uspjeh u hotelskoj industriji neophodno je pratiti trendove u ponašanju gostiju i promjenama u njihovim potrebama i zahtjevima. Obirom na dinamičnost ovog posla, zaposleni u hotelijerstvu moraju posjedovati određena znanja i vještine.

U Analizi o tržištu rada, kvalifikacionim i obrazovnim potrebama u turizmu i ugostiteljstvu koje je sproveo Zavod za zapošljavanje Crne Gore se ističe više vještina koje su zaposleni i menadžeri istakli da bi trebali da imaju i da bi sa tim poboljšali svoja znanja. Najvažnija od njih su:[186] poznavanje engleskog jezika, poznavanje drugog stranog jezika, vještine upravljanja (menadžeri), sposobnost za timski rad, organizacione sposobnosti, poznavanje etike u turizmu, vještine prvog kontakta sa gostima, administrativne vještine, prodajne, marketinške i promotivne vještine itd. Nasuprot tome zaposleni i menadžeri su najčešće naveli kao nepotrebne sledeće obuke: kulturno nasljeđe, poslovi turističkog vodiča, elektronske rezervacije i plaćanja i razumijevanje potreba potrošača. Po ocjeni autora, situacija se mora drastično promijeniti i uspostaviti kontinuitet u obukama, a sa druge strane staviti akcenat i na obuke koje su ispitanici naveli da su nepotrebne.

Takođe, Poslovni savjet Australije i australijska Privredna komora u saradnji sa drugim institucijama od značaja za zapošljavanje, kreirala je Izveštaj o vještinama potrebnim za zapošljavanje u industriji gostoprimstva u budućnosti. U Izveštaju se navodi 8 vještina:[187] komunikacija, timski rad, rješavanje problema, inicijativa, planiranje i organizovanje, samoupravljanje, učenje i tehnologija. Detaljniji opis ovih vještina prikazan je u narednoj tabeli.

---

[186] Zavod za zapošljavanje CG (2009), *Analiza o tržištu rada, kvalifikacionim i obrazovnim potrebama u turizmu i ugostiteljstvu*, Podgorica. str. 58-74.

[187] Board of Studies NSW (2013), *Employability Skills In Hospitality*, Australia. str. 3. http://www.boardofstudies.nsw.edu.au/syllabus_hsc/pdf_doc/hospitality-st6-employ-skills-2014.pdf, pristupljeno 27.08.2013.

Tabela 20. Najvažnije vještine za uspješan rad u hotelijerstvu[188]

VJEŠTINA	DETALJAN OPIS
Komunikacija	Podrazumijeva interakciju sa klijentima na ljubazan i prijateljski način, postavljanje pitanja i aktivno slušanje kupaca u cilju utvrđivanja njihovih potreba; pružanje jasnih i tačnih informacija klijentima i kolegama kako bi se obezbjedilo pozitivno iskustvo; uspješno tumačenje usmenih i pismenih informacija o proizvodima, uslugama i operativnim procedurama; razmatranje operativnih i uslužnih problema sa kolegama i supervizorima.
Timski rad	Podrazumijeva sposobnost rada u timu prihvatajući uputstva od drugih i razumijevanje sopstvene uloge u servisiranju potreba kupca; podržavanje drugih članova tima u koordinaciji poslovnih aktivnosti u cilju unaprijeđenje kvaliteta hotelskog proizvoda, poštovanje kulturoloških raznolikosti članova tima i njihovo uključivanje u servisiranje potreba kulturno različitih potreba potrošača.
Rešavanje problema	Razmišljanje o problemima koji se odnose na sopstvenu ulogu u uslužnim aktivnostima preduzeća, izbjegavanje kašnjenja i problema poštovanja zadatih rokova dnevnim planiranjem aktivnosti, identifikovanje i rešavanje svakodnevnih problema kupaca ili problema u operacijama korišćenjem unaprjed definisanih procedura, razjašnjavanje obima problema i traženje pomoći od članova tima i supervizora za rešavanje istih.
Inicijativa	Odnosi se na identifikovanje i diskutovanje o boljim načinima organizacije posla sa supervizorima; traženje informacija o novim tehnologijama i predlaganje njihovog korišćenja, kao i pružanje sugestija za unaprijeđenje kvaliteta usluge.
Planiranje i organizovanje	Prikupljanje i organizovanje informacija o proizvodima, potrošačima i procedurama kako bi se unaprijedila efikasnost hotelskih operacija, planiranje operativnih i dnevnih aktivnosti kako bi se obezbjedio nesmetan tok radnih operacija u cilju povećanja zadovoljstva potrošača.
Samoupravljanje	Poštovanje pravnih politika i procedura, preuzimanje odgovornosti za servisiranje potreba potrošača i adekvatna selakcija informacija koje je potrebno prenjeti nadređenima u cilju dobijanja povratnih informacija i uputstava.
Učenje	Učešće u aktivnostima koje imaju za cilj proširivanje znanja o hotelijerstvu i novim i boljim načinima za ispunjavanje potreba potrošača, traženje i deljenje informacija sa kolegama o novim proizvodima i uslugama hotelskih objekata.
Tehnologija	Razumjevanje mogućnosti alata i opreme i njihova racionalna selekcija i bezbjedno korišćenje, odabir i korišćenje adekvatnih zaštitnih sredstava u cilju obezbjeđenja lične sigurnosti na radnom mjestu.

39 Board of Studies NSW (2013), *Employability Skills In Hospitality,* Australia. str. 7. http://www.boardofstudies.nsw.edu.au/syllabus_hsc/pdf_doc/hospitality-st6-employ-skills-2014.pdf, pristupljeno 27.08.2013.

Kim i saradnici[189] sproveli su istraživanje o potrebnim kompetencijama zaposlenih za uspješno poslovanje u sektoru hotelijerstva. Za potrebe istraživanja ispitanici su podjeljeni na 5 sektora: *generalni menadžment, odjeljenje prodaje i marketinga, sektor hotelskih soba, sektor hrane i pića i kuvari*. Ispitanicima je dat upitnik koji je sadržao 34 kompetencije podjeljenje na 7 oblasti: praktične kompetencije, prilagodljivost radnoj sredini,sposobnost napredovanja, interpersonalne vještine, aktivno učestvovanje u društvenim okupljanjima, fleksibilno upravljanje vremenom i strani jezici i učenje vezano za posao. Prilagodljivost radnoj sredini identifikovana je kao najpotrebnija kompetencija od strane svih sektora sem marketinga i prodaje gdje zaposleni smatraju da je najznačajnija sposobnost napredovanja. Aktivno učestvovanje u društvenim okupljanjima je bilo najniže rangirano od svih sektora.

Po iskustvu autora, da bi se zaposleni dobro obučili treba napraviti niz aktivnost. Najčešće su to treninzi i obuke koje se odvijaju na poslu i obavljaju ih najčešće menadžeri srednjeg i višeg nivoa. Najčešće su to obuke koje se direktno povezuju sa operacijama u sektorima gdje zaposleni radi kao i učenje jezika, trening kako riješiti žalbe gostiju, unapređenje prodaje, sve više i takozvani trening zaposlenog na više radnih mjesta*(cross training)* i mnoge druge.

U skladu sa gore navedenim zaposleni u hotelijerstvu bi trebalo da ispunjavaju sledeće uslove:

- da su motivisani za posao koji rade,
- da vole svoju kompaniju i poštuju propisana pravila,
- da na posao dolaze tačni i uredni,
- da budu uslužni i nadahnuti u radu sa gostima,
- da budu fleksibilni po pitanju promjena uslova rada,
- da budu društveni i komunikativni sa postojećim i potencijalnim gostima i u skladu sa regulativama kompanije i sa zaposlenima kao i da prepoznaju njihove potrebe,
- da se usavršavaju u skladu sa potrebama posla,
- da budu sposobni da prepoznaju potrebe gostiju,
- da budu sposobni da kontrolišu sopstvene emocije i prihvate kritiku.

Kompanije u kojoj zaposleni ispunjavaju gore navedene uslove će sigurno bolje poslovati, postizati će bolje poslovne rezultate i gosti će se sigurno vraćati, a samim tim će biti konkurentnija na tržištu.

---

[189] Kim, Y., Kim, S., Seo, J., Hyun, J. (2011), Hotel Employees' Competencies and Qualifications Required According to Hotel Divisions, *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*, 3(2), str. 1-18.

3.1.2. Odnos zaposlenih prema gostima

Odnos zaposlenih prema gostima u hotelu je jedna od najvažnijih komponenata ukupnog kvaliteta usluge. Iz tog razloga hoteli često željeno ponašanje zaposlenih definišu svojim internim aktima. Čačić navodi nekoliko pravila ponašanja koja su najčešće zajednička za većinu hotela:[190]

a. Za zaposlene postoje posebni ulazi u hotelske prostorije, a način komunikacije zaposlenih sa gostima je predviđen tako da se izbjegnu nepotrebni susreti, zastoji i gužve;

b. Zaposleni nakon isteka radnog vrijemena treba da napuste hotelski objekat kako se ne bi pravila gužva u djelovima hotela koji su namjenjeni isključivo za goste;

c. Zaposlenima najčešće nije dozvoljeno da koriste hotelske usluge. Rukovodstvo hotela može biti izuzeto od ovog pravila, ali i tada se od njih očekuje da hotelski objekat u kome rade koriste samo u cilju održavanja poslovnih kontakata ili nekog drugog načina unaprijeđenja poslovanja;

d. Zaposleni u hotelu ne smiju da primaju lične posjete u radno vrijeme, niti da na bilo koji drugi način omjetaju nesmetano odvijanje poslovnih operacija u lične svrhe.

Po iskustvu autora, najbolje je internim dokumentima propisati standarde poslovanja. Najčešće su to razne vrste pravilnika o radu. Njima se propisuju sva pravila zaposlenih, uniforme, urednost, dolazak i odlazak sa posla, komunikacija sa gostima i između zaposlenih itd. Interno propisana pravila ponašanja važe za sve zaposlene i kreirana su u cilju povećanja kvaliteta ukupne usluge.

Tabela 21. Primjer iz priručnika za zaposlene: Dolazak i odlazak sa posla u hotelu "Square Nine" u Beogradu

...Od svih zaposlenih se očekuje dolazak i odlazak sa radnog mjesta u skladu sa važećim rasporedom. Ukoliko Vaša smjena počinje npr. u 8 sati, to znači da najkasnije u 8 sati morate biti na radnom mjestu, u uniformi, odnosno potpuno opremljeni za preuzimanje radne obaveze. Smjenu sa kolegom treba preuzeti ranije u zavisnosti koliko je za to vremena potrebno (10-20minuta)...

Uniforme koje zaposleni nose na radnom mjestu imaju veliki uticaj na imidž hotela i stoga se od zaposlenih očekuje poštovanje standarda higijene i oblačenja. Očekivano je da će u skladu sa postojanjem individualnih razlika između zaposlenih,zadovoljenje propisanih standarda varirati, zbog čega je potrebna dodatna motivacija i usmjeravanje.

12

[190]Čačić, K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 258.

Kada se govori o standardima ponašanja u hotelskoj industriji, često se za primjer uzima Ritz-Carlton. Ovo preduzeće predstavlja takozvani zlatni stadard i mnogi hoteli svoja pravila ponašanja baziraju upravo na njegovom primjeru. Zlatni standardi ovog hotela sastoji se od tri komponente:[191]

a) Misija hotela je da obezbjedi vrhunsku udobnost i komfor svojih gostiju;

b) Moto hotela koji glasi "Mi smo dame i gospoda koja stoje na usluzi damama i gospodi", odiše elegancijom i kreiran je tako da se direktno obraća ciljnoj grupi potrošača: bogatoj klijenteli koja očekuje izvrsnost u svakom segmentu pružene usluge;

c) Uslužni koraci: prvi korak je pozdraviti gosta toplo i iskreno, koristeći njegovo ime što češće; drugi korak je uspješno predviđanje želja i potreba gosta; treći korak je topao i iskren pozdrav pri odlasku gosta iz hotela.

Cerović navodi da je najvažnije da menadžer u hotelijerstvu mora da bude čovjek visokih moralnih vrijednosti, mora se znati pravilno ponašati u svakoj situaciji koja se dogodi u hotelu, jednom riječiju mora dobro poznavati pravila lijepog ponašanja ili bonton za koji se definišu četiri nivoa[192]:

a. *Predstavljanje* – odnosi se na prvi utisak o menadžeru koji predstavlja kompaniju i sebe, a ne tako rijetko i cijelu širu zajednicu. Vrlo je bitno dahotelsko osoblje i menadžer postupaju po pravilima i standardima hotela u kojem su zaposleni, jer to ostavlja prvi i poslednji utisak na gosta.

b. *Upoznavanje* – postoje razne tehnikeupoznavanja kao što su: direktno, preko treće osobe, usmeno, pismeno itd. koje uglavnom imaju za cilj neki poslovni interes. Od tog prvog utiska ili dojma obično zavisi i u kom će pravcu nastaviti saradnja tj. da li će se nastaviti ili će se prekinuti. Stoga je veoma bitno da menadžer iskoristi sve svoje mogućnosti da dobro predstavi kompaniju, ali u da upozna suprotnu stranu.

c. *Komuniciranje* – je u slučaju hotelskog menadžera kontinuirani proces u kome menadžer mora paziti da prenosi informacije na lijep način. To je sastavni dio predstavljanja i upoznavanja koji se može odigrati u više faza kao što su: poslovni sastanci, razgovori, telefoniranje itd.

---

60 urin M. (2007), "Kvalitet u hotelijerstvu", prilog u zborniku *Hotelsko poslovanje, Projekat* 51 *ukacija zaposlenih u turizmu*, Beograd: Ministarstvo trgovine, turizma i usluga i Univerzitet Singidunum – Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment. str. 114.

[192] Cerović, Z. (2003), *Hotelski menadžment*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. str. 177-178.

d. *Kancelarijsko poslovanje* – predstavlja veoma važan dio poslovanja, jer se većina predhodno navedenih dešavanja sa gostima i zaposlenima izvodi upravo u kancelariji menadžera. Stanje u kancelariji se preslikava u opšte stanje menadžera.

Prema iskustvu autora, vlasnici novih hotelskih i restoranskih objekata u Crnoj Gori sve manje pažnje posvećuju ovom dijelu hotelskog menadžmenta. Sve manje planiraju kancelariju za menadžera (direktora) i često su direktori smješteni u kancelariji sa još nekim.Iz tog razloga su im smanjene mogućnosti raznih sastanaka i razgovora ili se ti sastanci odvijaju u nekim drugim prostorima: sa gostima najčešće u restoranu ili barovima, a sa zaposlenima u posebno zakazanom terminu obzirom da zaposleni često hoće da pričaju nasamo sa menadžerom.

Odnos zaposlenih prema gostima je jedan od najvažnijih zadataka i menadžera i zaposlenih. Sve više se hoteli odlučuju da pored svakodnevnih kontakata zaposlenih na osnovnim odeljenjima sa gostima kao npr. recepcija, imaju i posebno odeljenje koje se zove odnos sa gostima (*guest relation).*

3.1.3. Problematika radnih odnosa u hotelijerstvu Crne Gore

Hotelijerstvo je radno intezivna djelatnost u kojoj se zapošljava puno radne snage i kao takva nudi zaposlenje ne samo u branši nego i u ostalim granama privrede povezanim sa hotelijerstvom.

Politika zapošljavanja zaslužuje centralno mjesto u domenu javnih planova, jer ne samo da je ona usmjerena ka najvažnijem cilju ekonomskog i društvenog razvoja, već praktično i nema institucionalne reforme, sektorske politike ili pojedinačne mjere, koja ne ostavlja svoj trag na nivo i strukturu zaposlenosti. Promovisanje ovog najšireg shvatanja zapošljavanja u javnosti i među kreatorima ekonomske i socijalne politike jedan je od ciljeva ovog države Crne Gore. Da bi se bolje sagledalo stanje i preuzele mjere za budućnost Vlada Crne Gore donosi krajem 2013. godine dokument pod nazivom *Akcioni plan zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa*. Njime se definišu prioriteti u problemima: povećanje zaposlenosti, unapredjenje znanja, smanjanje siromaštva i drugi[193].

Specifične potrebe crnogorskog tržišta rada se odnose najviše na prevazilaženje problema kratkoročnog ili sezonske zaposlenosti, što je i karakteristika hotelijerstva Crne Gore. Zaposlenost varira od visoke u ljetnjim mjesecima do veoma niske van glavne sezone.

[193] Vlada CG, Ministarstvo rada i socijalnog staranja (2013), *Akcioni plan zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa za 2014 godinu*, Podgorica. str. 5.

Pored gore navedenih problema u radnim odnosima u kompanijama, postoji još niz drugih kao što su:

- Nepostojanje analize posla, pisanih standarda za radna mjesta kao i opisa poslova. Vlasnici i menadžeri često ne poznaju problematiku i posao u hotelijerstvu pa postavljaju nerealne ciljeve i standarde poslovanja. Zaposleni ih uglavno ne mogu ispuniti i tu dolazi do otkaza, otpuštanja, raskida ugovora itd.
- Sklapanje ugovora o radu na određeno vrijeme i to samo nekoliko mjeseci. Zaposleni nemaju sigurnost posla i zaposleni i kompanija ne mogu imati kontinuiranost usluge i kvaliteta.
- Male plate u sektoru hoteli i restorani.[194] Veoma teško je regrutovati i zaposliti kvalitetan kadar za rad u hotelijerstvu kad nemaju taj vid motivacije. Obično su to radnici koje ne nađu nigdje drugo posao i kojima je rad u hotelijerstvu neka vrsta zadnje šanse (da probam pa ako uspije).
- Veliki procenat rada na "crno" ili radnika prijavljenih na dio plate, a dio se daje u gotovini po isteku mjeseca. U ovom slučaju vlasnici na neki način usloviraju zaposlene da ih zaposle pod tim uvjetima, a često im i ne isplate dio u gotovini.
- Otežano zapošljavanje radnika iz inostranstva (nerezidenata) tj. davanje nelogičnog prioriteta radnicima iz Crne Gore.
- Prisilni i neplaćeni prekovremeni rad. Često se dešava da vlasnici traže od zaposlenih da rade prekovremeno, a da neće da isplate adekvatnu nadoknadu za to. Prekovremeni rad je u sezonskom poslovanju normalna pojava.
- Uskraćivanje prava na slobodne dane. Takodje se dešava da radnici ne dobijaju plaćene slobodne dane kada rade tim danima.

Kao zadnju mjeru autor izdvaja da bi bilo neophodno razmotriti i postojeći Zakon o radu i usvojiti i zahtjeve zaposlene i menadžere u hotelskoj industriji. Naime, ovim se Zakonom propisuju sva prava i obaveze zaposlenih po osnovu rada, način i postupak njihovog ostvarivanja, podsticanje zapošljavanja kao i olakšavanja fleksibilnosti na tržištu rada.[195] Zakonom o radu predviđa se zabrana diskriminisanja po više osnova, uznemiravanje, vršenje pritiska ili mobinga, zlostavljanje itd. Sa druge strane, zakon propisuje niz prava za zaposlene. Zaposleni imaju prava na odgovarajuću zaradu, bezbjednost, zaštitu života i zdravlja na radu, stručno osposobljavanje i druga prava u skladu sa zakonom i kolektivnim

[194] Po izvještaju Monstat-a plate u sektorru hoteli i restorani su najniže od svih ostalih zarada i do 30 procenata. Od 2006. do 2012. prosjećna zarada iznosi 350 eura.
[195] Zakon o radu, "Sl. list Crne Gore", br. 49/08, 26/09, 88/09, 26/10, 59/11. Član 1.

ugovorom. Posebnu zaštitu u skladu sa Zakonom imaju trudnice, porodilje, zaposleni za vreme roditeljskog odsustva i zaštitu radi nege deteta, mlađi od 18 godina i invalidi.

Zaposleni pored prava imaju i obaveze. Prije svega oni moraju obavljati posao savjesno i odgovorno, moraju poštovati organizaciju rada i radne uslove, savjesno se odnositi prema sredstvima za rad. Zaposleni moraju da obavjeste poslodavca o svim okolnostima koji mogu da utiču na obavljanje posla uključujući i potencijalne opasnosti po život i zdravlje zaposlenih.

Poslodavac može sa zaposlenim zaključiti ugovor o probnom radu u periodu ne dužem od 6 mjeseci, a dužina trajanja probnog rada određuje se ugovorom. Poslodavac može zaključiti sa zaposlenim ugovor o radu na neodređeno i određeno radno vreme. Ugovor o radu na neodređeno vrijeme prestaje otkazom jedne strane. Ugovor na određeno vrijeme može se zaključiti najduže na period od 24 meseca osim u slučaju zamjene privremeno odsutnog zaposlenog, obavljanja sezonskih poslova ili rada na određenom projektu do okončanja tog projekta. Prava i obaveze zaposlenog koji radi na određeni vremenski period su iste kao i za zaposlene koji su potpisali ugovor na neodređeno vreme. Zaposleni može raditi i sa nepunim radnim vremenom ili od kuće.

Po iskustvu autora do neslaganja između zaposlenog i radnika dolazi najčešće pod dva osnova:

1. Kada zaposleni zloupotrebljava povoljnosti iz ugovora o radu npr. ide na bolovanje, a radi negdje drugo itd.
2. Kada vlasnik traži da zaposleni radi prekovremeno, da ne uzima slobodne dane itd, ali ne povećava zaradu zaposlenog.

Sve gore navedeno zahtjeva međusobnu saradnju više strana iz javnog i privatnog sektora ili bolje rečeno iz državne uprave i hotelijerstva. Samo sa takvom saradnjom kao i slušanja problema i zaposlenih i poslodavaca se može doći do dobrog rešenja.

3.2. Proces upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu

Upravljanje ljudskim resursima je kompleksan i kontinuiran proces koji uključuje više funkcija i mora biti uskladjen sa ciljevima i strategijom preduzeća. Svaki hotel mora imati kompetentno rukovodstvo koje će biti sposobno da vodi preduzeće u pravcu postizanja

željene tržišne pozicije, za šta su često potrebni vješti i kreativni lideri sa jasnom vizijom.[196] Hotel mora da ima kvalifikovane radnike na svim nivoima, ali i adekvatnu organizacionu strukturu. Menadžer ljudskih resursa zadužen je za racionalizaciju ljudskih resursa. Jedan od možda najvećih izazova je pronaći optimalan način za uklapanje različitih zaposlenih u jedan timiiskorišćavanje znanja svih zaposlenih.

Po Čerovićuproces upravljanja obuhvata sedam osnovnih aktivnosti:[197]analiza posla, planiranje, regrutovanje, selekcija, socijalizacija i orjentacija zaposlenih, trening i obrazovanje, procijena učinka, ocjenjivanje performansi, nagrađivanje i motivisanje, zdravlje i bezbjednost i upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje zaposlenih.

Analiza posla je prvi korak koji menadžeri sprovode prije nego što otpočnu proces zapošljavanja. Analizom posla se utvrđuju standardi neophodni za obavljanje određenog posla (osmišljava se proces posla), kao i sposobnosti i vještine koje zaposleni moraju imati kako bi ga uspješno obavljali.

Planiranje se odnosi na predviđanje potreba za zaposlenima u skladu sa internom i eksternom analizom. Planiranje ljudskih resursa može se sprovoditi sa 4 osnovna aspekta:[198] planiranje u cilju zadovoljenja budućih potreba preduzeća, planiranje radi održavanja stabilnosti, planiranje regrutovanja novih ili otpuštanja starih zaposlenih i planiranje stručnog usavršavanja.

Nakon planiranja, pristupa se regrutaciji kandidata. Cilj ovog koraka je prikupiti što veći broj adekvatnih kandidata za posao putem standardnih metoda kao što su: oglašavanje putem medija, saradnja sa školama i agencijama za zapošljavanje, preporuke itd.

Nakon regrutacije pristupa se selekciji kandidata na osnovu biografije, intervjua, strulnih testova ili nekog drugog metoda.

Kada je kandidat uspješno prošao proces selekcije i dobio posao, on mora proći kroz socijalizaciju, odnosno upoznavanje sa preduzećem, ostalim zaposlenima, organizacionom strukturom i njenim pravilima.

Kada počne da radi, počinje ocjenjivanje radnog učinka zaposlenog kao i preduzimanje prvih korektivnih mjera u slučaju da on nije na zadovoljavajućem nivou.

Naredni korak u procesu upravljanja ljudskim resursima je obuka i usavršavanje zaposlenih u skladu sa traženim ili planiranim nivoom znanja i sposobnostima, kao i potrebama samog radnog mjesta.

---

[196] Barjaktarović, D. (2013), *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 166.
[197] Čerović, S. (2013), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 60-61.
[198]Čerović, S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 344.

Unapređenja, premještaji, degradiranja i razrešenja su posledične prirode i direktno su povezani sa vrijednošću zaposlenog za organizaciju ili njegovim znanjem, zalaganjem, sposobnostima itd.

Proces upravljanja ljudskim resursima sprovodi se u skladu sa potrebama kompanije. Kompanije koje postižu bolji poslovni rezultat, kao i one koje očekuju povećanje posla će imati potrebu za povećanjem broja zaposlenih. U suprotnom doći će do smanjenja broja zaposlenih. Najbolji primjer za to je sezonsko poslovanje hotela u Crnoj Gori koji u pripremnoj fazi za sezonu, ili bolje rečeno u proljeće, imaju veće potrebe za zapošljavanjem.

U hotelskom poslovanju se danas smatra da su zaposleni na prvom mjestu, pa tek onda potrošači. Razlog tome je što od ljudi koji rade u hotelskom preduzeću zavisi kvalitet hotelske usluge, a time i zadovoljstvo potrošača.[199] Znanje koje posjeduju ljudski resursi je zapravodio hotelskog preduzeća i sastavni dio organizacione kulture.[200]

Proces upravljanja ljudskim resursima je kompleksniji u velikim hotelima. Što je hotel veći i što je veći broj usluga koje se u njemu pružaju, to će i proces upravljanja zaposlenima biti komplikovaniji i zahtjeva više pisanih standard, procedura i pravila. U hotelskim kompanijama se mogu zapošljavati novi radnici u procesu izgradnje, opremanja i otvaranja, mogu se tražiti novi radnici zbog proširenja poslovanja ili povećane prodaje takođe se mogu tražiti zaposleni sa kvalifikacijama i vještinama koje do sada nisu bile potrebne za rad u tom hotelu za razvoj npr. novog tipa restorana ili wellness centra. Postoje dvije osnovne grupe faktora koje menadžeri hotela moraju da uzmu u obzir prilikom procesa kreiranja radnog kolektiva, a to su:[201]

1. *tehnološko-tehnički i*
2. *tržišni i organizacioni faktori.*

3.2.1. Tehnološko-tehnički faktori ljudskih resursa u hotelima visoke kategorije

U ovu grupu faktora spadaju svi oni koji su uslovljeni karaksteristikama tehnološko-tehničkih procesa rada u hotelu. Prof. Čačić navodi 8 tehnološko-tehničkih faktora:[202]

---

[199]Vlahović, S. (2008), "Značaj kadrovske strukture za razvoj hotelijerske industrije Crne Gore", prilog u zborniku *Hotelijerska kuća 2008*, Zlatibor: HORES. str. 40-41.
[200]Đorđević-Boljanović, J. (2009), *Menadžment znanja*, Beograd: Data Status. str. 28-35 i 89.
Lončar, M. (2008), *Osnovi restoraterstva, Beograd:* Visoka hotelijerska škola strukovnih studija. str 11.
Čačić, K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 232.
[202]Čačić, K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Beograd: Univerzitet Singidunum.str. 233-242.

- Hotelsko poslovanje karakteriše veliki broj različitih poslovnih operacija koje su neizostavni deo rada hotela. To znači da su hotelima potrebni ljudi različitih zanimanja koja nisu uvijek direktno povezana. Na primjer, kuvar, ni teorijski ni praktično, nema dodirne tačke sa profesijom marketing menadžera u hotelu. Izazov menadžera ljudskih resursa je da optimalno rasporedi ljudske resurse na postojeće pozicije tako da svaki sektor hotela bude pokriven dovoljnim brojem zaposlenih.
- Kvalifikacije zaposlenih su takođe značajan faktor prilikom kreiranja strategije upravljanja ljudskim resursima. Kvalifikaciona struktura određuje i hijerarhiju u preduzeću, a time i utiče na kvalitet poslovnih operacijai kontrolne procese.
- Kvalifikaciona struktura zaposlenih određuje se prema vrsti poslova koje je potrebno obavljati uhotelu. Sa rastom broja nižih pozicija mora se povećavati i broj menadžera, kako bi menadžment funkcije mogle biti uspešno izvršene. Moguće jei raslojiti menadžere na nekoliko nivoa: niži, srednji i viši.
- Struktura zaposlenih se formira i na osnovu zastupljenosti grupe poslova u hotelu, odnosno veličine njegovih osnovnih sektora, npr. rukovodstvo, tehničko osoblje, administracija, uslužno-prodajno osoblje.
- Način na koji radni kolektiv funkcioniše, ali i broj zaposlenih u hotelskom preduzeću povezan je i sa tehničko-tehnološkom opremljenošću. Efikasnost i produktivnost poslovnih operacija može se povećati korišćenjem novih tehnologija koje nekada mogu zamjeniti ljudski rad. Ne primjer, uvođenje informacionog sistema štedi vrijeme recepcionerima hotela, pa tako oni mogu obavljati još neke dužnosti pored prijave i odjave gostiju.
- U hotelima se većina poslovnih operacija odvija u timu. Iz tog razloga je neophodno sprovoditi obuku zaposlenih i primenjivati različite motivacione strategije.
- Hoteli i restorani zapošljavaju značajan broj žena, ali je prilikom planiranja strategije ljudskih resursa potrebno razmotriti mogućnost porodiljskog i trudničkog odsustva ovih članova kolektiva i u skladu sa tim uskladiti cjelokupnu strategiju zapošljavanja.
- Rad u hotelu je specifičan po tome što često zahtijeva noćni rad i rad vikendima i tokom praznika. Pojedini poslovi zahtijevaju i fizičku izdržljivost i prekovrijemeni rad.

3.2.2. Tržišni i organizacioni faktori ljudskih resursa u hotelskom preduzeću

Tržišni i organizacioni faktori ljudskih resursa u hotelskom preduzeću mogu se zajednički posmatrati obzirom na njihovu međusobnu uslovljenost. Kao najvažnije faktore Čačić navodi sledeće:[203]

- Organizaciona struktura hotelskog preduzeća određuje sastav, a time i funkcionisanje članova kolektiva. Izazovi u formiranju adekvatne organizacione strukture rastu sa ekspanzijom poslovanja van matične zemlje, pa tako hoteli koji posluju na globalnom tržištu moraju uzeti u obzir i postojanje kulturoloških razlika.
- Rast poslovanja utiče na postojeću organizacionu strukturu, jer se dodatnim zapošljavanjem mogu promijeniti i zadaci postojećih zaposlenih. Neki radnici mogu biti unaprijeđeni, a neki premešteni na druga radna mjesta u skladu sa svojim kvalifikacijama i stažom.
- Turističko tržište karakteriše izrazita sezonalnost. Po pravilu se tokom sezone povećava broj zaposlenih na određeno vrijeme.
- Namjena objekta takođe uslovljava sastav i funkcionisane ljudskih resursa. Hoteli se mogu razlikovati po sastavu svoje ponude, ali i ciljne grupe potrošača. Neki hoteli nude samo uslugu noćenja sa doručkom, dok drugi pored osnovne usluge mogu nuditi i sportske aktvnosti, wellness i spa, animaciju i dr. Uzavisnosti od kompleksnosti ponude i karakteristika ciljne grupe potrošača menjaće se i potrebna kvalifikaciona struktura i broj zaposlenih po sektorima hotela.
- Još jedan faktor koji ima uticaja na ljudske resurse u hotelskom preduzeću je odnos sa potrošačima. Odnos sa potrošačima ne utiče na broj radnike, ali oprijedeljuje njegov sastav. Ukoliko zaposleni ne uspjevaju da uspostave traženi odnos sa potrošačima poštujući interne procedure i standarde dolazi do otpuštanja takvih zaposlenih. Sa druge strane, kada su zaposleni orijentisani ka potrošačima i uspjevaju da izađu u susret njihovim potrebama i željama, hotel stiče pozitivnu reputaciju i ima mogućnost za rast i razvoj poslovanja. Povećanje obima posla dovodi do potrebe za novom radnog snagom.[204]

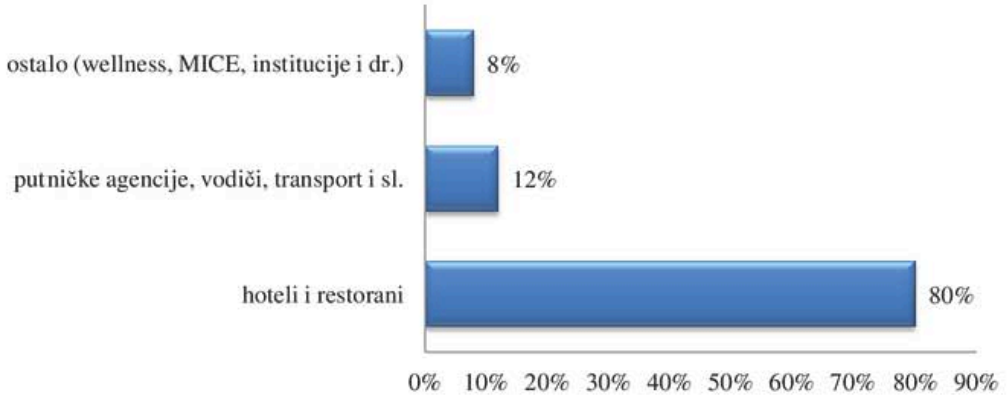
12

[203]Čačić, K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 243-248.
[204]Ibid. str. 248-249.

3.3. Potrebe za ljudskim resursima u hotelijerstvu u Crnoj Gori

U Strategiji razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma u Crnoj Gori[205] do 2016.godine predviđen je rast broja radnih mjesta sa punim radnim vrijemenom na 24.500. Posebno je istaknuta potreba da minimum 80% radnih mjesta u sektoru hotelijerstva i ugostiteljstva pokrije zaposlenima koji imaju odgovarajući stepen obrazovanja. Potreba za stručnim kadrom u različitim sektorima turističke privrede Crne Gore u skladu sa prognoziranim razvojem ponude i tražnje prikazana je na narednom grafikonu.

Grafikon 13. Potreba za stručnim kadrom u u različitim sektorima turističke privrede Crne Gore do 2016. godine



Najveća potreba postoji za kadrovima koji imaju praktične kvalifikacije, odnosno I-IV stepen stručne spreme. Nakon njih sledi potreba za srednjim nivoom obrazovanja, a tek na kraju menadžment sa visokim nivoom obrazovanja. U *Strategiji razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma u Crnoj Gori* prikazana je detaljna prognoza potrebnog stručnog kadra u hotelima i restoranima u skladu sa njihovim stepenom stručne spreme. Polazeći od stanja u 2006.godini kada je izvršena prognoza pa sve do 2016.godine, potreba za kvalifikovanim stručnim kadrom u sektoru hotelijerstva i ugostiteljstva prikazana je u narednoj tabeli.

[205] Vlada CG, Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine (2007), *Strategija razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma u Crnoj Gori*, Podgorica. str. 27.

Tabela 22. Aktuelna i buduća potreba za kvalifikovanim stručnim kadrovima u sektoru hotela i restorana u Crnoj Gori[206]

	210 hotela u 2006.godini		260 hotela u 2011.godini		450 hotela u 2016.godini	
Menadžment stepen VI-VII	1%	100	2%	400	3%	600
Srednji menadžment stepen V-VI	4%	400	5%	800	6%	1200
Šefovi odjeljenja stepen IV	15%	1500	16%	2800	18%	3700
Stepen I-II	80%	10000	77%	13000	73%	15000
UKUPNO		**12000**		**17000**		**20500**

Broj zaposlenih u hotelskom sektoru raste prema prikazanoj projekciji, u skladu sa povećanjem broja hotela na tržištu Crne Gore. "Sagledavanje odnosa između ponude i tražnje premastepenima stručne spreme ukazuje na to da je u toku sezone deficit prisutan samo kad je upitanju i i II stepen (nekvalifikovana i polukvalifikovana radna snaga) gdje tražnja nadmašuje ponudu za skoro 40%, što takođe potvrđuje činjenica da se od ukupnog broja izdatih radnih dozvola za strance na ova dva stepena stručne spreme odnosi preko 87%."[207]

Tabela 23. Broj zaposlenih u hotelskom sektoru u odnosu na ukupan broj zaposlenih u CG

Godina	Hoteli i restorani	UKUPNO	%
2000	9391	140773	7%
2001	9405	141114	7%
2002	8574	140100	6%
2003	9024	142679	6%
2004	9562	143479	7%
2005	11110	144340	8%
2006	10928	150800	7%
2007	11307	156408	7%
2008	14641	166221	9%
2009	16678	174152	10%
2010	13131	161742	8%
2011	12429	163082	8%
2012	13209	166531	8%
2013	14333	171474	8%

[206] Vlada CG, Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine (2007), *Strategija razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma u Crnoj Gori*, Podgorica. str. 28-29.

[207] Vlada Crne Gore, Ministarstvo održivog razvoja i turizma (2013), *Akcioni plan za pripremu turističkih sezona: Agenda reformi u oblasti turizma*, Podgorica.

Analizom podataka Zavoda za statistiku Crne Gore o zaposlenosti po sektorima u periodu od 2000-2013.godine, može se uočiti blagi porast učešća zaposlenih u sektoru hotela i restorana u odnosu na ukupnu zaposlenost. Navedeni podaci u skladu su sa zaključcima Nacionalne strategije zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa 2012-2015.godine gdje se navodi da "analiza zaposlenosti po sektorima pokazuje sličan obrazac kao i u drugim tranzicionim ekonomijama, kod kojih zaposlenost u sektoru usluga raste, a na račun smanjenja zaposlenosti u sektoru industrije".[208] U periodu od 2010-2013.godine procenat zaposlenih u sektoru hotela i restorana je konstantan i on iznosi 8%. Ipak, ovo nije jedini značajan indikator kretanja zaposlenosti u sektoru hotelijerstva. Treba uzeti u obzir i podatak da je 2000.godine u sektoru hotela i restorana bilo 9.391 zaposlenih, a taj broj je u 2013.godini iznosio 14.333 što predstavlja rast od 53% u periodu od 13 godina. Sa druge strane, rast ukupne zaposlenosti sa 140.773 zaposlenih u 2000.godini na 171.474 zaposlenih u 2013.godini iznosi samo 22%.

U vrijeme trajanja turističke sezone, u Crnoj Gori se zapošljava veliki broj domaćih i stranih državljanina. Sezonsko zapošljavanje ima brojne prednosti, kako za državu, tako i za domaću radnu snagu i za poslodavce.[209] Osnovne prednosti za radnike se ogledaju u prilici za sticanje novih vještina i iskustva i dobijanju preporuka za kasnije poslove kao i sticanje zarade. Sa aspekta poslodavaca, sezonsko zapošljavanje omogućava pristup smanjenja troškova, kroz zapošljavanje jeftinije radne snage, kao i kroz jednostavnu proceduru kao i stimulativne mjere države za angažovanje domaće radne snage. Za državu ovaj vid zapošljavanja doprinosi punjenju budžeta, stvaranju boljeg imidža turističke destinacije i osposobljavanju ljudskih resursa čime se unapređuje kompetentnost na tržištu rada u budućnosti. Prema podacima Nacionalne strategije zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa, u 2009.godini zaposleno je preko 17.000, a u 2010.godini nešto više od 14.500 stranaca. U 2012.godini najveći broj stranih državljanina koji su obavljali sezonske poslove bio je iz Srbije, a zatim iz Bosne i Hercegovine, Rusije, Makedonije i Kosova. Radnici iz ostalih zemalja prisutni su u manjem broju. Vlada Crne Gore je 2012. godine donijela Uredbu o subvencijama za zapošljavanje određenih kategorija nezaposlenih lica[210] kojom su definisane fiskalne olakšice za poslodavce koji zapošljavaju pojedine kategorije domaće radne snage. Predviđene su subvencije za preduzeća koja u radni odnos prime nezaposlene koji pripadaju

[208] Vlada Crne Gore, Ministarstvo rada i socijalnog staranja (2011),*Nacionalna strategija zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa: 2012-2015*., Podgorica. str. 20.
[209] Šuković, D. (2013), *Sezonsko zapošljavanje domaće radne snage u turizmu*, Vlada Crne Gore, Ministarstvo održivog razvoja i turizma.
[210] Uredba o subvencijama za zapošljavanje određenih kategorija nezaposlenih lica . "Službeni list Crne Gore, broj 11/2012"

odredjenim kategorijama, a nalaze se na listi Zavoda za zapošljavanje Crne Gore. Navedeno se odnosi na lica koja ispunjavaju sledeće kriterijume:

- lice starije od 40 godina;
- nezaposleno lice: Romi, Aškalije i Egipćani;
- lice koje se nalazi na evidenciji Zavoda duže od pet godina;
- lice koje je zaposleno na poslovima izvođenja javnih radova;
- lice koje potpiše ugovor o radu na neodređeno vrijeme nakon završetka pripravničkog staža;
- lice sa visokim obrazovanjem po završetku programa stručnog osposobljavanja;
- lice koje je prograšeno tehnološkim viškom, a nalazi se na evidenciji Zavoda;
- lice koje obavlja sezonske poslove;
- nezaposleno lice sa preko 25 godina staža osiguranja, koje je korisnik novčane naknade.

Pregled najznačajnijih olakšica za zapošljavanje domaće radne snage u odnosu na stranu prikazan je u narednoj tabeli.

Tabela 24. Pregled najznačajnijih olakšica za zapošljavanje domaće radne snage u Crnoj Gori[211]

		Stranac	Crnogorac
1	Neto zarada	300	300
2	Ukupni fiskaliteti (porezi + doprinosi)	198,58	198,58
3	Subvencija	-	90,22
4	Administrativna taksa ZZZ (za izdavanje radne dozvole)	10	-
5	Administrativna taksa MUP (za izdavanje radne dozvole) - taksa za zahtjev 5 EUR + taksa za odobravanje privremenog boravka 10 EUR	15	-
6	Admin. taksa Ministrarstva prosvjete za priznavanje inostrane obrazovne isprave	Od 5-55	-
	Ukupna obaveza poslodavca 1 + 2 – 3 + 4 + 5 + 6	**538,58 do 578,58**	**408,36**

Odlukom o utvrđivanju broja radnih dozvola za strance za 2013.godinu definisano je ukupno 16.500 dozvola, od čega je za sezonske poslove u turizmu i ugostiteljstvu dodeljeno

[211]Šuković, D. (2013), *Sezonsko zapošljavanje domaće radne snage u turizmu*, Vlada Crne Gore, Ministarstvo održivog razvoja i turizma.

4.500. U 2012.godini na sezonskim poslovima u Crnoj Gori bilo je zaposleno 9.537 domaćih državljanina i 4.212 stranca.[212]

Zaključuje se da je sektor hotelijerstva značajan izvor novih radnih mjesta, što pozitivno utiče na privredni rast. Kako bi hotelska preduzeća Crne Gore bila konkurentna na međunarodnom tržištu, neophodno je konstantno ulaganje u razvoj ljudskih resursa. Iako to podrazumijeva pre svega razvoj ljudskih potencijala na internom nivou, država, obrazovni sistem i turističke organizacije bi trebale da podržavaju ulaganja u razvoj zaposlenih u ovom sektoru. Obuke moraju da se sprovode kontinuirano, a kvalifikacija zaposlenih u hotelijerstvu mora da "zadovolji specifične zahtjeve i vrste ponuda u sektoru turizma, čime bi se značajno moglo uticati na sniženje ukupne stope nezaposlenosti".[213] Sa druge strane, tačno je da Crnoj Gori treba da uloži sve raspoložive mjere da obuči što više radne snage iz Crne Gore međutim po prognozama autora to neće biti moguće u dovoljnom broju i uvijek će se radna snaga uvoziti izsusjednih zamalja.

U narednom dijelu rada biće više riječi o obrazovanju ljudskih resursa u hotelijerstvu Crne Gore.

3.4. Obrazovanje i obuka ljudskih resursa u hotelijerstvu Crne Gore

Zaposleni moraju kontinuirano usavršavati i razvijati svoje sposobnosti, moraju se prilagođavati zahtjevima posla i zahtijevima tržišta i iz tog razloga, formalno obrazovanje više nije dovoljno. Jedan od najznačajnijih elemenata za selekciju ljudskih resursa je njihovo operativno znanje. Iz tog razloga mnogi hoteli prije potpisivanja ugovora na neodređeno radno vrijeme, sa novim radnicima potpisuju ugovore o probnom radu. Probni rad je ugovor na neko odrijeđeno vrijeme (najčešće 1-3 mjeseca). Poslodavac u tom periodu može da provjeri da li zaposleni zadovoljava propisane standarde. Cilj poslodavca je da zaposli osobe koji zadovoljavaju kriterijume za obavljanje posla. Iz iskustva autora, ponekad se desi da zaposleni nema početno znanje i vještine koje su potrebne, ali može biti veoma dobar i uporan učenik. Takve radnike treba obavezno zaposliti, i takvi radnici će potrebna znanja steći vremenom. U praksi se pokazalo da je bolje zaposliti takve radnike nego one koji imaju više veština, ali ih je teško prilagoditi novim standardima i uslovima posla. Sa druge strane,

[212]Vlada Crne Gore, Ministarstvo održivog razvoja i turizma (2013), *Akcioni plan za pripremu turističkih sezona: Agenda reformi u oblasti turizma*, Podgorica. str. 49-53.
[213] Ibid. str. 50-53.

ukoliko zaposleni nema potrebne vještine i znanja i ne posljeduje ni malo volje za učenjem, ne treba ga zapošljavati. Za utvrđivanje nivoa znanja najbolje je primjeniti razne vrste testova. Testiranjem je potrebno utvrditi nekoliko osnovnih stvari o znanju zaposlenog:[214]

- Zna li da promoviše proizvod ili uslugu i da pomogne gostu da donese odluku o kupovini?
- Zna li da posavjetuje kupca i da mu pruži sve relevantne informacije u vezi proizvoda ili usluge?
- Umije li da procjeni koju uslugu ili proizvod treba da ponudi kupcu u skladu sa njegovim potrebama?
- Da li se zaposleni ponaša u skladu sa etičkim načelima i da li komunicira sa potrošačima ljubazno i prijatno?

Najpoznatiji svjetski hotelski brendovi uglavnom, primjenjuju slične forme za obuku zaposlenih. Za većinu njih je karakteristično postojanje jasno definisanih standarda i normi za obavljanje konkretnih poslova. Svako radno mjesto ima svoje standarde i kriterijume po kojima se kasnije ocjenjuje radni učinak. Ovi standardi su najčešće definisani u pisanoj formi u obliku internih pravila i priručnika, i svaki novi zaposleni se mora detaljno upoznati sa ovim dokumentima.[215]

Čerović ističe nekoliko načina na koji hotelska preduzeća mogu da ostvare obrazovnu funkciju:[216]

- *učenje zaposlenih* – gdje zaposleni stiču nova znanja i vještine koje su potrebne za obavljanje poslova;
- *obrazovni, stručni i specijalistički trening* – na ovaj način zaposleni uvježbavaju obavljanje određene vrste poslova. Treninzi se sprovode organizovano u skladu sa potrebama preduzeća i postojećim nivoom stručnosti zaposlenih. Trening se može definisati kao "proces koji se odnosi na razvoj vještina i znanja pojedinca tako da se unaprijede njegovi rezultati posla, a u smjeru postizanja organizacionih ciljeva."[217]
- *obuka zaposlenih* – za razliku od treninga, obuka traje kraće, najčešće samo par dana i obavlja se sa ciljem unapređenja vještina za izvršavanje konkretnih poslovnih zadataka.

---

[214] ers, T. (1990), *Marketing Hospitality*,New York: John W &Sons. str. 134.
[215] Čačić, K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Beograd: Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Uni tet Singidunum. str. 252.
[216] Čerović, S. (2013), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, 3. izdanje, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 155.
[217] Đorđević Boljanović,J., Pavić, Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 30.

- *obrazovanje uz rad* – obrazovanje je dugotrajan proces. Najviše se odvija na visokoškolskim ustanovama u vidu višegodišnjih programa, specijalističkih studija itd.
- *stručno usavršavanje* – ovaj vid obuke namjenjen je zaposlenima koji već posjeduju osnovna znanja u određenoj oblasti, ali im je potrebna nadogradnja postojećeg znanja.
- *razvoj zaposlenih* – podrazumijeva sticanje novih znanja i vještina koje zaposlenima omogućavaju napredovanje u njihovoj struci.

Obzirom da gosti hotela svoj utisak o pruženoj usluzi formiraju na osnovu pojave zaposlenih, njihovog ponašanja i stava, hoteli moraju konstantno ulagati u obrazovanje svojih radnika.[218]

Robbins i Coulter navode nekoliko glavnih vrsta obuke koje savremene organizacije nude svojim zaposlenima. One su prikazane u narednoj tabeli.

Tabela 25. Vrste obuke koje organizacije nude zaposlenima[219]

VRSTA OBUKE	UKLJUČUJE
MEĐULJUDSKE VJEŠTINE	Liderstvo, podučavanje, vještina u javnom informisanju, rješavanje problema, sastavljanje timova, svijest o različitim kulturama i dr.
TEHNIČKE VJEŠTINE	Proizvodno znanje i obuka, prodajni proces, informaciona tehnologija, primjena kompjutera i druge tehničke vještine potrebne za obavljanje određenog posla.
POSLOVNE VJEŠTINE	Finansije, marketing, oslonac na proizvodnju, kvalitet, strateško planiranje, kultura organizacije.
MANDATORNE VJEŠTINE	Bezbijednost, zdravstvo, seksualno uznemiravanje i poštovanje drugih zakona.
USPJEH U MENADŽMENTA	Bilo kakva obuka koja bi pomogla da se poboljša radni učinak zaposlenog pojedinca.
REŠAVANJE PROBLEMA i ODLUČIVANJE	Definisanje problema, procijena uzročnika, kreativnost u razvijanju alternative, analiziranje alternative, izbor rešenja.
LIČNE VJEŠTINE	Planiranje karijere, planiranje vremena, lične finansije i upravljanje novcem, javno izlaganje.

[218] Dahmer, S., Kahl, K. (1996), *The Waiter and Waiterses traning manual*, Fourth edition, Thomson Publising inc. str. 3.
[219] Robbins, S., Coulter, M. (2005), *Menadžment*, 8. izdanje, Beograd: Data Status. str. 294.

Dessler programe obuke i stručnog usavršavanja zaposlenih dijeli na 5 koraka:[220] analiza potreba, plan podučavanja, potvrđivanje važnosti obuke, sprovođenje obuke i procijenu rezultata obuke.

Analiza potreba za obukom prethodi svim ostalim koracima planiranja i sprovođenja obuke. Potrebe za obukom mogu se utvrditi na dva osnovna načina. Prvi način podrazumijeva da se kao kriterijum koristi radni učinak zaposlenog i na osnovu njega utvrdi da li zaposlenom potrebna dodatna obuka ili uspjeva da radi produktivno i sa postejećim nivoom znanja i veština. Drugi način je razlaganje radnog mjesta na pojedinačne zadatke i provjera načina rada zaposlenog i snalaženje u svakom od njih. Menadžeri ljudskih resursa mogu koristiti intervjue, razgovore sa zaposlenima ili različite vrste stručnih testova kako bi utvrdili postojeći nivo znanja i sposobnosti svojih zaposlenih.[221]

Kada se utvrdi koji zaposleni treba da prođu dodatnu obuku, iz koje oblasti treba da bude obuka, koji su njeni ciljevi, koje metode će se koristiti i kako će se izmjeriti postignuti uspjeh, može se kreirati *plan obuke*.[222] Planom se utvrđuje kojim redosledom i u kom periodu će se obuka sprovoditi. U ovoj fazi preduzeće određuje i budžet za obuku.

Potvrđivanje važnosti obuke ima za cilj provjeru utvrđenog plana obuke kako bi se na vrijeme ispravili potencijalni nedostaci.

Sprovođenje programa odvija se prema prethodno definisanom planu.

Poslednja i kontrolna faza ovog procesa je *procjena rezultata obuke.* U ovoj fazi je potrebno definisati načine na koje će se procijeniti postignuti rezultati.

Vlada Crne Gore je *Nacionalnom strategijom zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa 2012-2015.godine*[223] i *Strategijom obrazovanja odraslih*[224] definisala prioritetne ciljeve u sferi obrazovanja odraslih kojima se teži stvaranju preduslova za približavanje Crne Gore "društvu koje uči". Model društva i organizacije koje učese bazira na cjeloživotnom učenju, odnosno sticanju znanja i vještina kroz neformalno i formalno obrazovanje tokom cijelog postojanja. Danas se sve češće koristi pojam učeće organizacije, čime se ističe potreba

---

[220] Dessler, G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, IV izdanje, Beograd: Data Status. str. 153.
[221] Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Univerzitet Singidunum .str. 142.
[222] Ibid. str. 144.
[223] Vlada Crne Gore, Ministarstvo rada i socijalnog staranja (2011),*Nacionalna strategija zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa: 2012-2015.*, Podgorica. str. 34.
[224] Vlada CG (2005), *Strategija obrazovanja odraslih za Crnu Goru od 2005-2015. godine*, Podgorica.

kontinuiranog ulaganja u razvoj ljudskih resursa i njihovu obuku.[225] Organizacija koja uči je ona koja kontinuirano proširuje svoje kapacitete da stvara svoju budućnost.[226]

Peter Senge[227] razvio je **koncept učeće organizacije** koji se zasniva na sledećih pet karakteristika:

a) *Sistemsko mišljenje* – svaki zaposleni razumije da način na koji obavlja svoj posao utiče na cjelokupnu organizaciju, kao i zadovoljstvo potrošača;

b) *Jasna organizaciona vizija* – svi zaposleni shvataju viziju organizacije i rade u skladu sa njom;

c) *Mjenjanje mentalnih modela* – zaposleni ne obavljaju svoj posao rutinski, već ga obavljaju sa razmijevanjem;

d) *Timsko učenje* – zaposleni dobro funkcionišu u timu čime se razvija kolektivna snaga koja je efikasnija od individualnog rada;

e) *Personalni uticaj* – zaposleni znaju svoj posao i spremni su da ga unaprijede čak I ako to podrazumijeva uvođenje promjena.

Koncept "učeće" organizacije može se primjeniti u preduzećima različite veličine, strukture i djelatnosti. Ovakve organizacije podtiču inicijativu, kreativnost i inteligenciju.[228] Bogićević Milikić[229] navodi nekoliko karakteristika učećih organizacija:

- U učećim organizacijama učenje se sprovodi kontinuirano i postoji razmjena znanja među zaposlenima;
- U učećim organizacijama postoje razvijeni sistemi za razmjenu znanja i sticanje novih;
- U učećim organizacijama postoji kritičko mišljenje, a zaposleni se podstiču da konstantno razvijaju svoju kreativnost;
- U učećoj organizaciji postoji kultura učenja koja se neguje i razvija;
- U učećoj organizaciji se promoviše fleksibilnost, prihvatanje rizika i inovativnost zaposlenih;
- U učećim organizacijama poštuje se individualnost svih zaposlenih i njihov tempo razvoja.

---

[225] Jovanović-Božinov, M., Kulić, T. Cvetkovski, Ž. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka. str. 203.

[226] Savljević, M. (2000), *Strategijski menadžment,* Beograd: Čigoja štampa. str. 374.

[227] Cerović, Z. (2003), *Hotelski menadžment*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. str. 50. Đorđević–Boljanović, J., ć, Ž. (2011), *Uvod u menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Univerzitet Sin num. str. 41.Prema Senge, P. (1990), *The fifth discipline*, New York. str 6-10.

[228] Dess, G., Lumpkin, G.T., Eisner, A. (2007), *Strategijski menadžment,* Beograd: Data Status. str. 410.

[229] Bogićević Milikić, B. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet. str. 174-175.

Ipak, koncept cjeloživotnog učenja, a ni obuke u širem smislu nije dovoljno zastupljen u vlasničkoj strukturi kao ni kod zaposlenih u Crnoj Gori. Prema podacima iz 2009.godine 21% vlasnika i 26% zaposlenih je učestvovalo i nekom programu obuke i usavršavanjau proteklih 12 mjeseci.[230]

Kontinuirana obuka ljudskih resursa nije prioritet preduzeća u Crnoj Gori prije svega zbog nedostatka finansijskih sredstava i nedostatka navike i tradicije za održavanje takvih obuka. Sa druge strane, problem postoji i na strani ponude od strane obrazovnih institucija. U *Nacionalnoj strategiji zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa 2012-2015.godine* navodi se da pored niske tražnje za obrazovnim uslugama od strane menadžera postoji i problem neadekvatne ponude. Postojeći davaoci obrazovnih usluga ne zadovoljavaju potrebe tržišta kako u pogledu strukture obrazovnih programa, tako i nastavnog kadra i neadekvatne teritorijalne raspodjele.[231] To znači da institucije koje pružaju usluge obrazovanja odraslih nemaju programe koji su usklađeni sa potrebama tržišta, i da njihove interne slabosti utiču i na ukupnu stopu nezaposlenosti. Zbog toga je potrebno promovisati koncept cjeloživotnog učenja na nacionalnom nivou i osposobiti postojeće institucije za rad u skladu sa trendovima na tržištu. Takođe je potrebno obezbjediti finansijska sredstva za stimulisanje zapošljavanja kroz:[232]sprovođenje adekvatne obuke kako bi poslodavci mogli da zaposle odgovarajuće radnike, subvencije poslodavcima koji žele da zaposle radnike bez iskustva, povećanje mobilnosti sezonskih radnika, sprovođenje motivacionih programa, promjene u radnom zakonodavstvu i dr.

Prema podacima iz *Akcionog plana za pripremu turističkih sezona u Crnoj Gori iz 2013.godine,* Crna Gora ima 16 srednjih stručnih škola u kojima se kvalifikuju učenici iz sektora turizam i ugostiteljeljstvo (10 u Severnom regionu, 2 u Centralnom i 4 u Južnom regionu Crne Gore).U školskoj 2012/13 godini, na smjerovima i stepenima kvalifikacije od II do IV upisano je nešto malo preko 4.000 učenika. Učenicu su pokazali najveće interesovanje za smjer *turistički tehničar* i to više od polovine njih. Sledeći profil po po broju upisanih učenika je *tehničar kulinarstva*, a nakon toga na trećem mjestu - *tehničar usluživanja*. Kada je riječ o visokom obrazovanju, u Crnoj Gori postoji pet visokoškolskih ustanova koje obrazuju kadrove za turizam i to u Baru, Kotoru, Budvi, Herceg Novom i Tivtu sa oko 1.500 studenata, što je malo za potrebe Crne Gore. Naročito ako se tome doda činjenica da je slaba

[230] Zavod za zapošljavanje CG (2009), *Analiza o tržištu rada, kvalifikacionim i obrazovnim potrebama u turizmu i ugostiteljstvu*, Podgorica. str. 33-77.
[231] Vlada Crne Gore, Ministarstvo rada i socijalnog staranja (2011), *Nacionalna strategija zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa: 2012-2015*., Podgorica. str. 33-34.
[232] Vlada Crne Gore, Ministarstvo održivog razvoja i turizma (2013), *Akcioni plan za pripremu turističkih sezona: Agenda reformi u oblasti turizma*, Podgorica. str. 51.

zastupljenost praktične nastave i veoma slaba povezanost sa hotelskim kompanijama gdje bi se ta nastava odvijala. Takođe za potrebe linijskog menadžmenta i zaposlenih na pozicijama kuvara i konobara vlada sve manje interesovanje, što autor tumači i kao promjenjenu svijesti kod velikog broja ljudi. Upisivanje polaznika u škole za konobare i kuvare se svodi na to da je to krajnja mjera upisa sa riječima roditelja "a nije bilo đe drugo pa smo ga dali u konobare (ili kuvare)". Po ocjeni autora potpuno pogrešno razmišljanje koje se mora ispraviti u cilju svjetlije budućnosti hspitality industrije u Crnoj Gori.

Smjerovi na visokoškolskim ustanovama iz oblasti turizma u Crnoj Gori prikazani su u narednoj tabeli.

Tabela 26. Smjerovi na visokoškolskim ustanovama iz oblasti turizma u Crnoj Gori

Fakultet za turizam Bar
SMJEROVI (iz oblasti turizma): 1. Menadžment u turizmu; 2. Menadžment u hotelijerstvu
Fakultet za turizam i hotelijerstvo u Kotoru
SMJEROVI (iz oblasti turizma): 1. Turizam; 2. Hotelijerstvo
Fakultet za biznis i turizam Budva
SMJER (iz oblasti turizma): 1. Menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Fakultet za mediteranske poslovne studije Tivat
SMJEROVI (iz oblasti turizma): 1. Menadžment i bezbjednost marina i jahti; 2. Menadžment u nautičkom turizmu, sportu i animaciji
Fakultet za menadžment Herceg Novi
SMJER (iz oblasti turizma): 1. Turizam i hotelijerstvo

Obzirom na dinamičnost turizma kao privredne grane, u skladu sa potrebama tržišta definišu se nova zanimanja koja nisu predviđena formalnim programima obrazovanja. Shodno tome, u proteklom periodu u Crnoj Gori usvojeni su standardi sledećih zanimanja:[233]

1) agencijski službenik/agencijska službenica,
2) recepcioner/recepcionerka,
3) recepcioner za wellnes-spa/recepcionerka za wellnes-spa,
4) kajakaški-kanu vodič/vodičkinja na moru, jezerima i mirnim vodama,
5) speleološki vodič/ vodičkinja,
6) sobar/sobaricu,
7) servir/servirka,
8) pomoćni kuvar/pomoćna kuvarica,
9) kuvar/kuvarica,
10) konobar/konobarica,
11) turistički animator/turistička animatorka,
12) pripremač pica,
13) roštiljdžija,
14) buregdžija,
15) poslastičar,
16) tehničar kulinarstva,
17) tehničar usluživanja,
18) turistički tehničar
19) menadžer prodaje.

Istraživanje poslodavaca u Crnoj Gori navodi da je 30% poslodavaca u turizmu i ugostiteljstvu nezadovoljno kvalitetom rada, i da je najveći problem nedostatak vještina zaposlenih.[234]Obuke se mogu izvoditi na radnom mjestu (npr. kupovinom nove mašine, proizvođač može obezbjediti obuku, itd.), van radnog mijesta (upoznavanje sa novim tehnološkim procesom putem prezentacije itd.), izvan preduzeća (npr. IT kursevi raznih nivoa prilikom uvođenja IT sistema, kursevi stranih jezika prilikom proširene saradnje sa stranim partnerima itd.).

[233]Vlada Crne Gore, Ministarstvo održivog razvoja i turizma (2013), *Akcioni plan za pripremu turističkih sezona: Agenda reformi u oblasti turizma*, Podgorica. str. 51.
[234] HEC (2013), *Stručno obrazovanje za kadrove u turizmu*, Prezentacija za okrugli sto u hotelu Residence. URL: http://www.zzzcg.org/shared/Prezentacija%20za%20Okrugli%20sto%20hotel%20Residence.ppt, pristupljeno 16.04. 2014.

U skladu sa osnovnom podjelom procesa obrazovanja, obuke i usavršavanja zaposlenih prema mjestu održavanja na one koji se obavljaju na radnom mjestu i van njega, mogu se primjeniti brojne tehnike i instrumenti. U narednoj tabeli prikazane su osnovne prednosti i nedostaci svake tehnike.

Tabela 27. Prednosti i nedostaci različitih tipova obuke zaposlenih[235]

VRSTA OBUKE I OPIS	PREDNOSTI	NEDOSTACI
OBUKA NA RADNOM MJESTU		
Davanje uputstava Iskusni izvršilac pokazuje zaposlenom kako se određeni posao obavlja	-jednostavnost primjene, -brzina sprovođenja, -niski troškovi	-uspjeh obuke zavisi od sposobnosti iskusnog izvršioca da prenese znanje
Podučavanje i mentorstvo Iskusni menadžeri podučavaju zaposlenog po unaprijed planiranom programu. Mentori pružaju psihološku podršku i podršku u razvoju karijere zaposlenog	-psihološka podrška za zaposlenog može pozitivno uticati na povećanje radne motivacije	-troškovi edukacije mentora za obučavanje zaposlenih, -dužina trajanja mentorstva
Rotacija posla Premještanje sa jednog posla na drugi u unaprijed planiranim intervalima	-omogućava sticanje iskustva u obavljanju različitih vrsta poslova, -predstavlja dobru priliku za socijalizaciju i orijentaciju, posebno za novozaposlene	-otežava usku specijalizaciju u jednom poslu, -iziskuje troškove organizacije rotacije i menadžera koji nadgledaju progres
e-učenje Obuka uz pomoć audio-vizuelnih tehnika, učenje na daljinu pomoću korporativnih portala	-jednostavnost primene; -niski troškovi za preduzeće, -fleksibilno određivanje vremena sprovođenja	-nepostojanje interakcije sa instruktorom, -opasnost pogrešne interpretacije informacije usled nedostatka usmene komunikacije
Pripravnički staž ili praksa Sticanje iskustva u poslu za vrijeme ili nakon završenog školovanja	-zaposleni stiče iskustvo u poslu, dok preduzeće dobija ambiciozne radnike uz niske troškove	-zaposleni može biti nezadovoljan visinom primanja, -u pojedinim poslovima, nedostatak iskustva zaposlenih može dovesti do problema u radnim procesima, zastoja ili rasta troškova

[235] Dessler, G. (2007), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, IV izdanje, Beograd: Data Status. str. 157-162.

VRSTA OBUKE I OPIS	PREDNOSTI	NEDOSTACI
OBUKA VAN RADNOG MIJESTA		
Seminari, konferencije i sl. Dvosmerni način komunikacije, usmjerene na probleme organizacije, nove ideje, tehnologije, teorije i pristupe	-dvosmjerna komunikacija i razmjena mišljenja, -mogućnost dobijanja novih ideja za rješavanje poslovnih problema kroz razmjenu iskustava i primjere iz prakse	-visoki troškovi (putovanje, smještaj i dr.), -najčešće nije pogodno za zaposlene nižeg ranga, već samo za rukovodioce
Univerziteti i škole Klasična predavanja u učionici su pogodan metod za prenošenje teorijskih znanja, za složene poslove i rešavanje kompleksnih problema, verbalnom prezentacijom informacija	-efikasan način za sticanje teorijskih znanja, -predstavlja osnovu za napredovanje ka višim menadžerskim pozicijama	-visoki troškovi, -opasnost nedovoljnog sticanja praktičnog znanja
Kursevi Predavanja u učionici usmjerena na usko polje interesovanja, npr. kurs početnog nivoa engleskog jezika, ili kurs osnova marketinga	-jednostavan način za usavršavanje pojedinačnih vještina potrebnih za svakodnevno poslovanje, -usmeronost na praktične vještine	-proces selekcije zaposlenih koji će pohađati kurseve može biti komplikovan; -visoki troškovi ukoliko se kursevima obuhvati veliki broj zaposlenih

Takođe, Čerović prema mjestu održavanja dijeli obrazovanje na dva dijela:[236]

- Obrazovanje na poslu sa podgrupama: individualne instrukcije, rotacija posla i mentorstvo, i
- Obrazovanje van posla sa podgrupama: predavanja u učionici, audio-vizuelne tehnike, programirano učenje, učenje pomoću računara, konferencije i rasprave, obučavanje u simuliranim radnim uslovima, metod slučajeva i ostali metodi.

Davanje uputstava i instrukcija se često koristi kao tehnika kada zaposleni dobija instrukcije od drugog zaposlenog. Zaposleni na nižim organizacionim nivoima mogu steći nove vještine posmatranjem iskusnijeg radnika. Ovo je posebno korisna metoda obuke prilikom uvođenja novog informacionog sistema u hotel, obavljanja nekih poslova koji se svakodnevno ponavljaju kao na primer postavka stola, javljanje na telefon, postavka kreveta

23

[236] Čerović, S. (2013), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, III izdanje, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 169-170. Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 147-151.

u sobi itd. Ipak, kada je riječ o novim zaposlenima ovakav vid obuke nije uvek najbolji jer novim radnicima treba neko vrijeme da steknu rutinu u obavljanju poslovnih operacija, zbog čega se u takvim okolnostima najčešće koriste mentorstvo ili stručna praksa.

Mentorstvo je tehnika obučavanja poznata od davnina, poznata pod terminom *obučavanje šegrta.* Iskusni radnici prenose svoje znanje novim radnicima,ali ima i nekoliko nedostataka. Ovommetodom se kombinuje obuka na radnom mjestu sa školskim sistemom učenja. Mentori, odnosno iskusni menadžeri često imaju mnogo svakodnevnih zadataka koji ih onemogućavaju da se u potpunosti posvete obučavanju neiskusnih radnika. Tada novi zaposleni mogu učiti samo posmatranjem što često nije dovoljno, posebno ako mentori nemaju vremena ili sposobnosti da im razjasne potencijalne nejasnoće i odgovore na pitanja. Po iskustvi autora ova metoda je dobra, ali samo ako zaposleni imaju priliku da više puta probaju da urade to što gledaju. Takođe, ako menadžer ima iskustva u svom poslu to ne znači i da je i dobar učitelj i da zna da prenese znanje nego naprotiv vrlo često se događa da menadžer ne zna ili ne želi da prenese znanje.

Rotacija posla se koristi kako bi zaposleni naučili da obavljaju nekoliko poslova iz svog domena. Rotacija posla je značajna i onda kada su poslovi koje razliliti zaposleni obavljaju međusobno zavisni, pa svaki radnik mora da da zna da obavlja više poslova iako mu je samo jedan od njih u opisu radnog mjesta. Na primjer, konobar mora da zna kako funkcioniše posao barmena, recepcioner kako funkcioniše konobar itd. Rotacija posla je najkorisnija i za obuku zaposlenih za koje se planira promocija, jer uspješan menadžer mora da poznaje sve poslove koje obavljaju zaposleni koji su mu podređeni. Kao metoda razvoja zaposlenih je odličan način za proširivanje vidika zaposlenog u odnosu na organizacione procese i usvajanja jednog šireg i sveobuhvatnijeg pogleda na organizaciju kao cjelinu.[237] Rotacijom posla mnogi zaposleni otkriju svoje talente kojih ranije nijesu ni bili svjesni. Pored toga, zaposleni stiču nove vještine i uče da razmišljaju na drugačiji način.[238]

Elektronsko učenje se danas široko primjenjuje zbog niskih troškova i brze dostupnosti. Preduzeća mogu kreirati sopstvene interne i eksterne obrazovne portale, kojima zaposleni mogu pristupiti u svakom trenutku i pronaći željene informacije, pravilnike, studije slučaja i stručnu literaturu. Učenje na daljinu nije nov fenomen.[239] Začeci ovog oblika edukacije datiraju iz XVIII vijeka kada su razvijene prve dopisne škole. Ipak, u poređenju sa

[237]Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 147.
[238]Aksentijević Jelić, A., Avakumović, Č., Jelić, M. (2010), "Kompetentnost i razvoj karijere u proizvodno-poslovnom sistemu",*Međunarodna naučna konferencija: Menadžment 2010.*, Kruševac. str. 39.
[239]Doubt, K. (2005), *Spajanje kultura: uspostavljanje kurseva na daljinu putem Interneta*, Prilozi za pedagoško-andragošku praksu na univerzitetu, Sarajevo: DES. str. 71- 80.

obukom koja se sprovodi u samom preduzeću, istraživanja su pokazala manju efikasnost obuke elektronskim putem.[240] Obuka u kompanijama može se sprovoditi povremeno ili još bolje kontinuirano. Obrazovanje i obuka zaposlenih je neophodan i sastavni dio kompanija koje hoće da unaprijede poslovanje i ostanu konkurentni nja tržištu. Obuka je ključna aktivnost u djelatnostima u kojima se tehnički know-how mijenja tolikom brzinom da ukoliko stručno osoblje preduzeća nema vrhunska znanja i vještine, ono gubi svoju sposobnost konkurisanja.[241]

Praksa i pripravnički staž su dobre metode obuke zaposlenih u hotelijerstvu jer omogućavaju kompanijama da dođu uštede usled angažovanja manje plaćene radne snage sa jedne, a sa druge do velikog izbora zaposlenih. Zaposleni na ovaj način stiču vrijedno iskustvo što im kasnije olakšava sticanje stalnog zaposlenja. Praksa kaoobuka često se koristi u ugostiteljstvu i veoma je tražena. Sa druge strane, u hotelskim kompanijama u Crnoj Gori je veliki problem jer nema interakcije između hotelijera i fakulteta. Sve se svodi na saradnju koja počinje traženjem radnika u julu mjesecu kad je turistička sezona već počela i nemoguće je obezbijediti kvalitetnu obuku. U skladu sa tim treba intezivirati saradnju na cjelogodišnju.

Kada je riječ o obuci, treba uzeti u obzir, da je veoma bitan dio obuke van radnog mjesta, neophodan i prije zapošljavanja,budući da bi zaposleni trebalo da su već stekli osnovna znanja o poslu koji rade putem formalnog, a dijelom i neformalnog obrazovanja. Dalje, za nastavak školovanja, odnosno dalje usavršavanja na fakultetima zaposleni se odlučuju onda kada, žele da prošire svoje znanje iz određene oblasti ili kada žele napredovanje za koje je potrebna viša stručna sprema i dodatno znanje. Hotelska preduzeća u Crnoj Gori ne praktikuju plaćanje školarina za svoje zaposlene, mada brojne visokoškolske ustanove omogućavaju fleksibilne programa plaćanja školarine i trajanje predavanja, što omogućava zaposlenima da studiraju dok su zaposleni. Kursevi za zaposlene iziskuju mnogo manje troškove za poslodavca, kraće traju od klasičnog školovanja i omogućavaju polaznicima sticanje praktičnih znanja. Obuke koje zaposleni u Crnoj Gori pohađaju na ovaj način najčešće se odnose na usavršavanje znanja jezika, korišćenja računara, osnove marketinga, vještine komunikacije i unapriđenje odnosa sa kupcima i sl.[242]

Za menadžere najvišeg nivoa veoma je važno da idu na konferencije i seminare, ne samo zbog sticanja znanja nego i zbog razmjene novih iskustava kao i novih kontakata sa kolegama iz sličnih i drugih sektora. Pored seminara i konferencija, preporučuje se da

[240] Dessler, G. (2007), *Osnove manadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Data Status. str. 160.
[241] Thomson, A., Strickland, A., Gamble, J. (2005), *Strateški menadžment*, Zagreb: Mate. str. 328.
[242] Vlada Crne Gore, Ministarstvo održivog razvoja i turizma (2013), *Akcioni plan za pripremu turističkih sezona: Agenda reformi u oblasti turizma*, Podgorica. str. 70

zaposleni pohađaju stručne kurseve i predavanja koja organizuju strukovna udruženja, fakulteti ili instituti. Krajnji cilj obrazovanja i obuke je osposobljavanje zaposlenih u hotelu za pružanje što bolje usluge i servisa na zadovoljstvo gosta i zaposlenih.Svaka tehnika obuke ima prednosti i nedostatke, a zadatak menadžera ljudskih resursa je da u datom momentu odabere najbolju kombinaciju tehnika kako bi postigao što bolje rezultate.

Dessler izdvaja nekoliko načina kojima poslodavci utvrđuju nedostatke u radu zaposlenih i potreba za obukom:[243]

- Učinak provjerava supervizor, kolega, sam zaposleni, a za provjeru učinka se koriste povratne informacije od 360 stepeni;
- Podaci o rezultatima vezanim za radno mjesto (uključujući djelotvornost, odsustvovanje, kašnjenja, nesreće na radu, kraća bolovanja, žalbe zaposlenog, količinu oštećene robe, kašnjenja isporuke, kvalitet proizvoda, pauze, popravke, korišćenje opreme i žalbe kupaca);
- Zaposlenog posmatraju supervizori ili drugi stručnjaci;
- Razgovor sa zaposlenim i njegovim supervizorom;
- Provjeravanje poznavanja posla, vještina, prisutnosti i sl.;
- Ispitivanje stavova;
- Individualni dnevnici koje zaposleni vode svakodnevno;
- Simuliranje različitih poslovnih situacija, studije slučaja i drugi tipovi testova;
- Centri procjene;
- Evaluacija učinka zasnovana na upravljanu postavljanjem ciljeva.

Cilj gore navedenih načina je što bolje analizirati zaposlenog, uočiti njegove slabosti i dobre strane i ako treba sprovesti adekvatnu obuku. Po iskustvu autora rada obrazovanje i obuku je najbolje kombinovati i to kad je popunjenost hotela na visokom nivou (pogotovo u sezonskim hotelima), obuku treba svesti na nivo da ne opterećuje poslovanje i radno vrijeme zaposlenog, ali je isto tako, obavezno svaki dan treba sprovoditi. Prije i u toku radnog vremena treba ispitivati zaposlene o broju dolazaka i odlazaka gostiju, događajima u hotelu, ukupnom broju gostiju, hrani i piću kao i uslugama koje gosti mogu koristiti. To su obično kratka pitanja koja ne oduzimaju mnogo vremena, ali koja i te kako utiču na koncentraciju zaposlenih. U slučaju da zaposleni ne znaju odgovore, direktor hotela ili menadžer sektora treba da im kaže odgovor, ali ako se to neznanje ponavlja za to treba da budu sankcionisani. Iskustvo je pokazalo da će zaposleni sami početi da, svaki dan, traže odgovore i budu

[243] Dessler, G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Data Status. str. 154.

spremni na uobičajena pitanja. Sa druge strane, u periodima manje popunjenosti treba organizovati razne kurseve npr. za sommeliea ili rotacije posla i planirati zaposlene koji su odsutni zbog formalnog učenja itd. Ovakav pristup organizaciji obrazovanja i obuke je jedini adekvatan pristup u kome se osoblje tokom nekog vremena može osposobiti da pruži najbolju uslugu koju gosti očekuju.

Powers upotrebljava izraz *duh usluge*, kako bi naglasio njenu senzitivnost i potrebu da se osoblje osposobi da gostu pruži upravo takvu uslugu. Dobro obučeno osoblje treba da:[244]

- ostavi dobar utisak na gosta,
- sluša, pita i odgovara, tj. pažljivo komunicira sa gostom,
- stvori osjećaj gostu da je važna i cijenjena ličnost,
- dobro poznaje svoj posao, odnosno radne operacije koje treba da izvede,
- po potrebi učini dodatni napor kako bi se izišlo u susret gostu.

3.5. Selekcija i zapošljavanje ljudskih resursa

Analiza posla je korjen za sve ostale aktivnosti menadžera ljudskih resursa i neophodan je korak u planiranju i implementaciji procesa selekcije i zapošljavanja kandidata.[245] Analiza posla se ogleda u opisima poslova koji se odnose na objašnjenje dužnosti koje imaju zaposleni na svojim radnim mjestima. Na osnovu analize posla prave se planovi radne snage kojima se između ostalog određuje da li će na upražnjena radna mjesta biti zaposleni ljudi iz kompanije ili će se naći novi kandidati. Značaj planiranja ljudskih resursa je istakao Woods na slijedeći način: "Ako ne znaš kuda da ideš svi putevi će te odvesti tamo. U hotelijerskoj industriji ako ne znate gdje da idete tj. ako nemate planova to će vas odvesti do visokih troškova regrutacije zaposlenih, treninga zaposlenih i slabe poduktivnosti."[246] Bahtijarević Šiber navodi da analiza posla daje odgovore na tri ključna pitanja:[247]

1. Šta, kako i zašto se radi – koji su zadaci, odgovornosti i funkcije konkretnoga posla?

---

[244]Powers, T. (1990), *Marketing Hospitality*, New York: John Wiley&Sons. str. 135.Hsu, C., Powers, T. (2002), *Marketing hospitality*, John Wiley&Sons. str. 24.
[245]Dana V. Tesone (2008), *Handbook of Hospitality Human recources management*, Orlando: Rosen Coledge of Hospitality Management, Orlando. str. 23.
[246]Woods, R. (2006), *Managing Hospitality Human Resources*, IV edition, Michigan: Educational Institute, American Hotel & Lodging Assotciation, Lansing .str. 87.
[247] Bahtijarević-Šiber, F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing. str. 242.

2. U kakvom se kontekstu radi – u kojim se organizacijskim socijalnim i fizikalnim uslovima posao obavlja?

3. Koji su zahtjevi posla – koja znanja, vještine, sposobnosti i druge osobine treba imati izvršitelj da bi uspješno obavljao posao?

Gore navedeno se može svesti u dvije oblasti: informacije o sadržaju posla (analiza ili opis posla) i informacije o izvršiocu posla (sistematizacija i lične karakteristike zaposlenog). Primjer opisa posla za asistenta konobara u hotelu "Square Nine" u Beogradu prikazan je na narednoj tabeli.

Tabela 28. Opis posla za asistenta konobara u hotelu "Square Nine"[248]

SQUARE NINE
HOTEL BELGRADE

NAZIV RADNOG MIJESTA:	POMOĆNIK KONOBARA
SEKTOR:	HRANA IPIĆE
IZVJEŠTAJ PODNOSI:	MENADŽERU RESTORANA/BANKETA
REZIME	Asistira u pripremanju i čišćenju restoranskih i servisnih prostorija kako bi pospešio što efikasnije funkcionisanje hotelskog restorana.

OSNOVNI ZADACI i ODGOVORNOSTI:

- Postavlja i čisti stolove, stanice sa escajgom i po potrebi ostale restoranske površine,
- Prati ustavljene zdravstvene i sanitarne norme prilikom obavljanja svojih funkcija,
- Na osnovu svojih vještina poboljšava operacije u hotelskom restoranu,
- Provjerava restoranski inventar – escajg, stonjake, salvete i ostale artikle neophodne za poslovanje u restoranu,
- Na osnovu svojih vještina potpomaže brže, lakše i efikasnije poslovanje u restoranu/na banketu,
- Strogo poznaje i poštuje sve zakone vezane za sanitarne norme (brine o HACCAP-u, PEST kontroli i klasifikaciji uklanjanja otpadaka hrane i pića).

POTREBNE KVALIFIKACIJE:

OBRAZOVANJE:	Fakultet IV ili III stepen
RADNO ISKUSTVO:	Nije neophodno
JEZICI:	Poznavanje engleskog jezika

[248] Izvor: autor rada (bivši Generalni menadžer Hotela Square Nine)

POSEBNE KVALIFIKACIJE:

- Sposobnost timskog rada,
- Znanje principa i procesa vezanih za goste i personalni servis – između ostalog postizanje najviših hotelskih standarda u sektoru hrane i pića,
- Obrazovanje u sektoru lokalnog i državnog zakona o bezbednosti i sanitacij na radnom mjestu,
- Time management,
- Fleksibilnost i spremnost na prekovremeni rad,
- Sposobnost rada pod pritiskom,
- Fleksibilnost i brza adaptacija na novonastale situacije,
- Sposobnost da primjeti detalje.

LIČNE OSOBINE:

- Prijatna ličnost (otvorenost, komunikativnost, društvenost i entuzijazam),
- Uredan i pedantan spoljašnji izgled,
- Pragmatičnost i spremnost na unapređenje postojećih sposobnosti i vještina,
- Fleksibilnost,
- Marljivost, odgovornost i sistematičnost tokom rada,
- Brzina i efikasnost u obavljanju poslova,
- Samomotivacija i orijentisanost ka ostvarenju poslovnih rezultata,
- Kooperativnost sa suradnicima višeg i nižeg ranga (timski rad),
- Kreativnost.

Iz navedenog opisa se tačno vidi kakav treba da je budući zaposleni tj. da se vide njegove lične osobine, potrebne kvalifikacije kao i osnovni zadaci i odgovornosti. Kada u preduzeću nema zaposlenih koji odgovaraju traženim profilima pristupa se regrutaciji kandidata van preduzeća. Da bi se pristupilo regrutaciji novih kandidata mora se napraviti osnov za traženje novih radnika, a to je sistematizacija. Sistematizacija podrazumijeva pisanje osnovnih karakteristika za potreba nekog određenog radnog mjesta. Predstavlja i jednu od faza po kojima se vrši selekcija.

Tabela 29. Sistematizacija radnih mijesta u hotelu Square Nine[249]

Br.	Naziv radnog mijesta	Stručna sprema	Rad. iskustvo	Posebni uslovi
HOTEL				
1	Generalni direktor	Fakultet VII ili VI stepen	5 god.	Poznavanje 3 strana jezika, rad u inostranstvu
2	Direktor hotelskih operacija	Fakultet VII ili VI stepen	5 god.	Poznavanje 2 strana jezika, rad u inostranstvu
3	Komercijalni direktor	Fakultet VII ili VI stepen	5 god.	Poznavanje 2 strana jezika, rad u inostranstvu
RAČUNOVODSTVO i FINANSIJE				
1	Menadžer rač.i finansija	Fakultet VII ili VI stepen	5 god.	Prednost: engleski jezik
HRANA i PIĆE				
1	Direktor hrane i pića	Fakultet VII ili VI stepen	5 god.	Poznavanje 3 jezika, prednost: F&B trening, rad u inostranstvu
2	Asistent menadžera hrane i pica	Fakultet VII ili VI stepen	3 god.	Poznavanje 2 strana jezika, prednost: F&B trening, rad u inostranstvu
3	Sekretarica menadžera hrane i pića	SSS ili VŠS	1 god.	Dobro poznavanje engl. jez.
4	Menadžer restorana	SSS ili VŠS	5 god.	Dobro poznavanje 2 strana jezika, prednost: rad u inostranstvu
5	Asist. menadžera restorana	SSS ili VŠS	2 god.	Dobro poznavanje 2 strana jezika
6	Banket menadzer	SSS ili VŠS	2 god.	Dobro poznavanje 2 strana jezika
7	Glavni konobar	IV stepen	2 god.	Dobro poznavanje engleskog jezika
8	Konobar	IV stepen	1 god.	Smer konobar, dobro poznavanje engl. jez.
9	Asistent konobara	IV ili III stepen	/	Smer konobar, poznavanje engl. jezika
10	Hostesa	IV stepen	1 god.	Dobro poznavanje 2 strana jezika
11	Bar menadžer	SSS ili VŠS	5 god.	Dobro poznavanje 2 strana jezika
12	Menadžer pića	fakultet VII ili VI stepen	3 god.	Poznavanje 2 strana jezika, rad u inostranstvu
13	Asistent bar menadžera	IV stepen	2 god.	Dobro poznavanje 2 strana jezika
14	Šanker (bartender)	IV ili III stepen	2 god.	Poznavanje 2 jezika
15	Bar konobar (barwaiter)	IV stepen ili III stepen	1 god.	Dobro poznavanje engl. jez.
16	Barski pomoćni radnik (bar runner)	IV ili III stepen	/	Osnove engl. jezika
17	Šef kuhinje (executive chef)	SSS ili VŠS	4 god.	Smer kuvar, prednost :specijalizacija, poznavanje engl. Jezika
18	Zamenik šefa kuhinje (sous chef)	SSS ili VŠS	2 god.	Smer kuvar, prednost :specijalizacija, poznavanje engl. jezika
19	Stariji šef sekcije (senior cdp)	SSS ili VŠS	3 god.	
20	Šef sekcije (chef de partie)	SSS ili VŠS	2 god.	Smer kuvar, poznavanje engl. jezika
21	Pomocni kuvar (commis chef)	SSS ili VŠS	1 god.	
22	Šef doručka (breakfast chef)	SSS ili VŠS	2 god.	Smer kuvar, poznavanje engl. jezika
23	Šef poslastičarnice (pastry chef)	SSS ili VŠS	3 god.	Smer kuvar, poznavanje engl. jezika
24	Zamenik sefa pošlastičarnice (pastry sous chef)		2 god.	

[249] Izvor: autor rada (bivši Generalni menadžer Hotela Square Nine)

25	Pekar (chef tournant)	IV ili III stepen	/	Smer kuvar, poznavanje engl. jezika
26	Učenik/student (apprentice chef)	SSS ili VŠS	/	Engleski jezik
27	Kuvarski portir (kitchen portir)	SSS ili VŠS	/	/
28	Glavni sommelier	IV stepen	5 god.	Završena obuka, višegodišnje isustvo, poznavanje stranih jezika
29	Sommelier	IV stepen	3 god.	Završena obuka, poznavanje stranih jezika
RECEPCIJA				
1	Menadžer recepcije	Fakultet VII ILI VI stepen	5 god.	Poznavanje 3 strana jezika, prednost: recepcijski trening, rad u inostranstvu
2	Asist. menadžera recepcije	Fakultet VII ili VI stepen	3 god.	Poznavanje 3 strana jezika, prednost: recepcijski trening, rad u inostranstvu
3	Recepcioner	SSS ili VŠS	3 god.	Dobro poznavanje 2 strana jezika, prednost: rad u inostranstvu
4	Portir	IV ili III stepen	2 god.	Poznavanje 2 strana jezika
5	Vratar	IV ili III stepen	2 god.	Poznavanje 2 strana jezika
6	Žurnalista	SSS ili VŠS	2 god.	Engleski jezik
7	Blagajnik	SSS ili VŠS	2 god.	Engleski jezik
8	Konsijerž	VŠŠ ili FAK	3god	Poznavanje 3 strana jezika
	Hostese	VŠŠ ili FAK	1 god.	Poznavanje 2 strana jezika
HOTELSKO DOMAĆINSTVO				
1	Menadžer hotelskog domaćinstva	Fakultet VII ili VI stepen	5 god.	Engleski jezika + 1 strani jezik, prednost: HK trening, rad u inostranstvu
2	Asist. menadžera domaćinstva	SSS ili VŠS	1 god.	Dobro poznavanje engl. jez.
3	Sobarice	SSS ili VŠS	1 god.	Poznavanje engl. jez.
4	Higijeničarke	SSS ili VŠS	1 god.	Poznavanje engl. jez.
5	Radnici večeraja	SSS ili VŠS	2 god.	Poznavanje engl. jez.
6	Aranžer cvijeća	SSS ili VŠS	2 god.	Završena obuka, dobro poznavanje engl. jez.
TEHNIČKA SLUŽBA				
1	IT menadžer	Fakultet VII ili VI stepen	5 god.	Poznavanje engleski + 1 jezik, prednost kursevi i rad u inostranstvu
2	Radnici tehničke službe	SSS ili VŠS	5 god.	Dobro poznavanje engl. jez.
WELLNESS				
1	Menadžer wellnessa	Fakultet VII ili VI stepen	5 god.	Poznavanje engleski +1 jezik, prednost kursevi i rad u inostranstvu
2	Radnici wellnessa	SSS ili VŠS	1 god.	Dobro poznavanje engl. jez.
MARKETING				
1	Menadžer marketinga	Fakultet VII ili VI stepen	5 god.	Poznavanje 3 jezika, prednost: marketing trening, rad u inostranstvu
2	Referent marketinga	Fakultet VII ili VI stepen	1 god.	Poznavanje 2 jezika, prednost: marketing trening, rad u inostranstvu
OSTALO				
1	Šef nabavke (purchasing)	SSS ili VŠS	5 god.	Dobro poznavanje engleskog jezika
2	Magacioner	SSS ili VŠS	1 god.	Osnovno poznavanje engleskog jezika

Većina hotelskih preduzeća preduzima određene opšte korake kako bi došla do kandidata za posao. Razlike postoje u zavisnosti od veličine hotela, broja upražnjenih radnih

mjesta, pravne regulative, karakteristika posla i dr. Proces selekcije može ponekad da traje i mjesec i više dana. Najčešće se to dešava kada kasni otvaranje hotela. U tom slučaju najbolje je blagovremeno obavještavati kandidate o terminima otvaranja i održavati stalni kontakt jer u protivnom će kandidati naći drugi posao.

Regrutovanje predstavlja izbor dovoljnog broja kandidata koji odgovaraju zahtjevima plana za ljudske resurse i obavlja se, uglavnom, na tržištu radne snage.[250] Regrutacijom se privlače kvalifikovani radnici za popunjavanje upražnjenih radnih mjesta od kojih će preduzeće tokom procesa selekcije izabrati one najadekvatnije.[251]

Ukoliko u preduzeću ne postoje zaposleni koji bi najčešće putem internog regrutovanja[252] mogli da zauzmu upražnjena radna mjesta neophodno je primjeniti eksterno regrutovanje.[253] U tu svrhu mogu se koristiti oglasi za posao u novinama, na Internetu, agencije za posredovanje pri zapošljavanju i sl. Po iskustvu autora u pojedinim slučajevima, na kratkoročni period, zaposleni za koga se zna da će dobro obaviti posao može se vratiti i stepenicu niže u hijerarhiji. Ovo nije popularna mjera, jer je većina zaposlenih doživljava kao degradaciju ili nazadovanje, međutim ako se objasni da to nije ili ako se motiviše na drugi način može da bude dobra popuna za upražnjeno radno mjesto

Pod selekcijom se podrazumijeva proces odabira kandidata. Nakon detaljne analize poslova i definisanje plana selekcije, prelazi se na regrutaciju, izbor metoda selekcije, primjenu tih metoda i na kraju prikupljanje i analiza dobijenih informacija.Kandidati koji prođu gore navedene analize najčešće bivaju primljeni u radni odnos.

3.5.1. Proces selekcije kandidata

Prvi korak selekcije kandidata vrši se provjerom prijava za posao.[254] Pregledom prijava u startu se odbacuju oni kandidati koji ne ispunjavaju minimalne uslove sa svih aspekata kao što su obrazovanje, iskustvo itd. Kandidati čije se prijave private idu u naredni

[250] Čerović, S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Beograd:Univerzitet Singidunum. str. 345.
[251] Bogićević Milikić, B. (2008), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta. str. 105.
[252] Interno regrutovanje podrazumijeva nalaženje odgovarajućih kandidata u samoj organizaciji, među zaposlenima. Interni nivoi regrutovanja su: unapređenje zaposlenih, premještaji na druga radna mjesta, rotiranje poslova. Detaljnije pogledati Petković, M., Janićijević, N., Bogićević-Milikić, B. (2006), *Organizacija*, Beograd: Ekonomski fakultet. str. 459.
[253] Ekstrno regrutovanje podrazumijeva traganje za kandidatima na eksternom tržištu rada. Postoje dva načina: formalni i neformalni. Detaljnije pogledati, Petković, M., Janićijević, N., Bogićević-Milikić, B. (2006), *Organizacija*, Beograd: Ekonomski fakultet. str. 460.
[254] Po iskustvu autora najčešće su to radne biografije ili takozvani CV (curiculum vitae). CV se piše po unaprijed zadatoj formi i sadrži radno iskustvo, obrazovanje itd, da bi poslodavac mogao da se unaprijed upozna sa kandidatom.

krug selekcije što su najčešće intervjui ili testiranja. Po iskustvu autora, najbolje je koristiti obadvije metode ako je ostao veliki broj kandidata, što se najčešće događa prilikom konkursa za posao u dobrim kompanijama za koje je poznato da imaju dobre uslove rada. Preporučuje se pismeno testiranje, a poslije toga intervju sa kandidatima koji su prošli test i koji su interesantni za dalje ispitivanje.

Da li će kandidat prvo biti testiran ili intervjuisan zavisi i od procedura koje preduzeće primjenjuje u svom procesu selekcije. Redosled može zavisiti i od prirode posla, odnosno informacija koje poslodavac želi da dozna o kandidatu. Ukoliko je za upražnjeno radno mjesto neophodno dobro poznavanje engleskog jezika i rada na računaru, troškovno je efikasnije prvo testirati znanje kandidata iz ove dvije oblasti prije intervjuisanja. U slučaju da nisu predviđeni stručni testovi već samo testovi ličnosti, kandidati mogu biti prvo intervjuisani, a konačna odluka o zapošljavanju se tada donosi na osnovu rezultata psihološkog testiranja.

Provjera referenci se može vršiti u poslijednjoj ili pretposljednjoj fazi selekcije. Nekada se reference provjeravaju već na samom početku procesa selekcije kako bi se u startu eliminisali kandidati koji nemaju reference ili čije reference nisu zadovoljavajuće.

Obzirom da se cijeli proces selekcije kandidata zasniva na poređenju kandidata među sobom, zaključuje se da su za selekciju najznačajnije razlike u sposobnostima i karakteristikama ličnosti kandidata, jer se pretpostavlja da su ovo pouzdani indikatori buduće radne uspješnosti.[255] Ukoliko je na konkurs prijavljeno nekoliko kandidata sličnih znanja,vještina i sposobnosti koji su uspješno prošli kroz sve faze procesa selekcije, a preduzeće ima slobodno samo jedno radno mjesto, podaci o preostalim kandidatima se čuvaju u bazi podataka kako bi ih kompanija mogla zaposliti kasnije, ako se ne zaposle u nekoj drugoj kompaniji. Ukoliko odabrani kandidat ne prihvati posao, ili kompanija poslije nekog vremena procijeni da kandidat ipak ne zadovoljava propisane standarde, može se pozvati drugi kandidat sa gore navedene liste, odnosno onaj koji je bio rangiran kao drugi izbor na osnovu rezultata cjelokupnog procesa selekcije.

[255] EAR (2008), *Upravljanje kadrovima - specijalisticki kurs trening HR management*, Business.com. URL: http://www.serbia-business.com/serb/images/stories/pdfs/poslovanje_menadzment/Upravljanje%20kadrovima.pdf. pristupljeno 11.02.2014.

3.5.2. Metodi i instrumenti selekcije kandidata

Hotelska preduzeća mogu koristiti nekoliko metoda i instrumenata selekcije zaposlenih. Za koju metodu će se organizacija opredeliti zavisi od vrste poslova za koje se vrši izbor kandidata, od zahtjeva same organizacije u pogledu karakteristika kandidata, od mogućnosti organizacije da sprovede određenu metodu i sl.[256] Metode selekcije kandidata mogu se podijeliti na dvije velike skupine: standardne-konvencionalne i nekonvencionalne, odnosno alternativne metode.[257]

Konvencionalni metodi selekcije kandidata su: prijava na oglas za posao, radna biografija kandidata, diplome i ostali dokazi o obrazovanju i stečenim veštinama, preporuke prethodnih poslodavaca, psihološki testovi, intervju, probni rad, situacioniili stručni testovi. U nekonvencionalne metode selekcije kandidata svrstavaju se: poligrafska ispitivanja, grafološka ispitivanja, testiranje na drogu, astrologija i dr.

Proces selekcije se može razlikovati od kompanije do kompanije, ali skoro sva preduzećakoriste radnu biografiju i preporuke kao izvor podataka o kandidatima. Zahvaljujući ovim podacima, poslodavac ima dosta informacija o kandidatu već u početnoj fazi procesa selekcije i prije nego što je kandidata upoznao lično.

Robins i Coulter navode da najznačajniji i najčešće korišćeni instrumenti selekcije kandidata su:[258]

a) Prijave za posao,
b) Radna biografija,
c) Preporuke,
d) Testovi, i
e) Intervjui.

Prijave za posao pružaju slične podatke kao i radna biografija, ali se one često koriste u unaprijed definisanoj formi koja je ista za sve kandidate. Kompanija može objaviti i online formu prijave za posao koju zatim svi zainteresovani kandidati popunjavaju i predaju lično ili šalju e-mailom na navedenu adresu. Ona najčešće sadrži pitanja vezana za obrazovanje, prethodno radno iskustvo i dodatne vještine, a najčešće je prilagođena specifičnoj kompaniji i njenim standardima.

---

[256] Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 117.
[257] Bahtijarević- Šiber, F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing. str. 374.
[258] Robbins, S., Coulter, M. (2005), *Menadžment*, VIII izdanje, Beograd: Data Status. str. 290.

Radna biografija smatra se osnovnim instrumentom prikupljanja podataka o kandidatu. Na osnovu radne biografije moguće je na samom početku procesa selekcije eliminisati one kandidate čije iskustvo i stručna sprema neodgovaraju zadatim standardima. U radnoj biografiji kandidati bi trebali napisati pored profesionalnih i neke lične informacije kao što su njegove osobine, interesovanja i dr.

Preporuke se često koriste u praksi, i one kao i ostali instrumenti selekcije imaju prednosti i nedostatke. Dobra strana ovog instrumenta je što prethodni poslodavci na neki način garantuju da zaposleni posjeduje vještine i znanja koja tvrdi da ima. Loša strana ogleda se u tome da je ovaj pristup ocjeni stručnosti zaposlenih veoma subjektivan, pa se ne može koristiti samostalno. Po iskustvu autora rada, u manjim sredinama kao što je Crna Gora, provjera preporuka prilikom primanja radnika je lakša obzirom da se veliki broj ljudi međusobno poznaje zbog čega je jednostavnije doći do bitnih informacija o nekom radniku. Preporuke su posebno značajne prilikom zapošljavanja radnika na rukovodećim pozicijama. Sa druge strane, i tu treba biti obazriv i obratiti pažnju na cjelokupnu situaciju i prošle odnose između menadžera i vlasnika,vlasničku strukturu kao i razloge za potencijalne probleme koji se mogli javiti između vlasnika i menadžera.

Poslodavci u procesu selekcije često koriste različite vrste **testova.** Jedan od testova koje velike hotelske kompanije najčešće vrše jeste psihotest sa stručnim psihologom. On može imati za cilj utvrđivanje tipa ličnosti i dominantnih osobina pojedinca, kao i nekih pritajenih negativnih osobina (da li je osoba nervozna pod pritiskom itd). U procesu selekcije koriste se i testovi koji utvrđuju stručnost pojedinca za obavljanje posla (jezika, operativnog znanja itd). Testovi se mogu raditi pismeno i usmeno, neki zahtevaju motoričke vještine, a neki podrazumijevaju upotrebu opreme ili mašina koje će budući zaposleni koristiti u svom svakodnevnom radu, kao na primer test za zaposlene u kazino industriji. Prilikom testiranja kandidata za posao o kazinu u hotela Maestral u Miločeru kandidati rade psihomotorni test slaganja žetona na unaprijed zadate figure i polja. Posmatraju se njihove sposobnosti kao npr. brzina slaganja, brzina hvatanja, ali i kako se ponašaju ako im žeton ispadne, da li se nerviraju ako ne mogu da urade test i sl. Poslodavci mogu koristiti već postojeće testove ili razvijati sopstvene u skladu sa potrebama svakog radnog mjesta. Po iskustvu autora najčešća pitanja koja se postavljaju na testovima su:

- Znanje jezika i druga pitanja u vezi toga (da opiše pojedini segment posla npr. da konobar napiše na stranom jeziku "dobar dan što želite popiti", barmen da napiše sastojke nekog koktela itd.

- Škola koju je kandidat završio, da bi se podaci uporedili sa radnom biografijom,
- Da opiše neku konkretnu situaciju (standard) npr. kod recepcionera promopredaja smjene itd.
- Da nabroji kompanije gdje je radio/la.

Intervju je skoro neizostavni deo procesa selekcije kandidata. Prilikom intervjuisanja, menadžer ljudskih resursa (ili njegovi asistenti) provjeravaju podatke koje su kandidati dostavili u prijavi i radnoj biografiji postavljanjem niza unaprijed definisanih pitanja. U praksi se često dogada da podaci koji se nalaze u radnoj biografiji nisu potpuni, a nekada ni potpuno istiniti. Osoba koja vodiintervju mora unaprijed imati pripremljen plan po kome će postavljati pitanja kandidatima.Po Tucakoviću ima 50 najčešćih pitanja koja se postavljaju u intervjuima. Neka od njih su:[259] *Koji su Vaši kratkoročni, a koji dugoročni ciljevi u životu? Kako planirate da ih ostvarite? Zašto bih Vas ja zaposlio i što planirate Vi da ponudite našoj kompaniji? Koje su Vaše kvalifikacije koje Vas čine takvima da ste uspješni? Zašto ste se odlučili da konkurišete za našu kompaniju? Zašto mislite da bi Vam se ovaj posao dopao? Da li lako podnosite naređenja?*

Cilj intervjua je u što kraćem vremenu dobiti što više informacija i to ne samo o stručnosti kandidata već i o njegovim potrebama, načinu razmišljanja, planovima za profesionalnu budućnost i razumjevanju tuđih potreba ili empatije.[260] Treba imati na umu da se intelektualne, pa i stručne sposobnosti ne mogu uvijek dobro ocjeniti na intervjuu. Većina kandidata je tokom procesa intervjuisanja veoma nervozna, pa se može dogoditi da ne uspje da pokaže svoje prave potencijale. Treba dobro provjeriti do kojeg nivoa ide ta nervoza ili nelagodnost, i ako se ocijeni da je van kontrole takvog kandidata ne treba dalje procjenivati. Zbog toga u intervjuima treba da budu najviše ocijenjene socijalne i verbalne mogućnosti kandidata koje nije moguće precizno izmjeriti na testovima. Intervjui za prvu liniju zaposlenih obično traju oko pola sata, a za menadžere mogu trajati minimum 45 minuta pa čak i po nekoliko sati. Kada kandidat ne može da dodje na intervju jer ne živi u mjestu gdje je zakazan intervju, u zadnje vrijeme se zakazuje Skype intervju.[261]

---

[259] Tucaković, M. (2009), *Značaj ljudskih resursa u hotelijerstvu*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 23.
[260] Psiholozi definišu empatiju na dva načina: a) Empatija je kognitivna svesnost o unutrašnjim stanjima druge osobe, njenim mislima, opažanjima i namerama; b) Empatija je posredovana emotivna reakcija na drugu osobu.Hofman, M. (2003), *Empatija i moralni razvoj*, Beograd: Dereta. str. 37.
[261] Intervju preko programa za komuniciranje zvanog skipe (skajp). Poslodavac i kandidat se mogu čuti i vidjeti.

3.5.3. Odgovornost za rezultate selekcije

Odgovornost za rezultate selekcije nije ista u svim kompanijama i zavisi od toga ko u hotelu donosi konačnu odluku o prijemu novih radnika. U nekim hotelima je odgovornost za različite korake u procesu selekcije kandidata drugačije raspoređena i zavisi od opisa pojedinih radnih mjesta. Po iskustvu autora, u Crnoj Gori u mnogim hotelima proces selekcije nije unaprijed detaljno planiran, već se zapošljavanje odvija bez previše formalnih koraka. Riječ je najčešće o malim hotelima u kojima vlasnici, direktori ili menadžeri obavljaju sve značajnije aktivnosti, pa tako i odabir novozaposlenih. Po istraživanju Zavoda za zapošljavanje Crne Gore iz 2009.godine, preko 75 procenata vlasnika kompanija u Crnoj Gori samostalno obavlja proces selekcije.[262] Po mišljenju autora, ovaj segment u selekciji radne snage je veliki problem i anomalija u Crnoj Gori. Nasuprot tome, veliki hoteli, velike kompanije posebno oni kojiimaju odeljenje za ljudske resurse, veoma ozbiljno shvataju proces selekcije i zapošljavanja, te ovom procesu prethodi detaljno planiranje.[263] Dobar primjer za to je hotel Splendid, odnosno kompanija Montenegro Stars Hotel Group.

U srednjim i velikim kompanijama, ako ne postoji služba ljudskih resursa, najbolje je da se svi poslovi vezani za upravljanje ljudskim resursima obavljaju unutar jednog sektora ili odeljenja uz obavezan nadzor menadžera tog sektora. Tada svi kandidati, nevezano za koje radno mjesto se prijavljuju, prijave predaju u istom sektoru i baza biografija nalazi se na jednom mjestu. Za sva pitanja i nejasnoće vezane za proces regrutacije i selekcije kandidati se mogu obratitiistom sektoru, a nekada i istoj osobi. Ovakav proces selekcije olakšava posao i menadžerima koji ne troše svoje vrijeme prisustvujući kompletnom procesu zapošljavanja, već mogu nesmetano obavljati svoje svakodnevne poslove. Sa druge strane, menadžeri sektora imaju odgovornost i odgovaraju direktoru hotela za kvalitet svakog zaposlenog radnika. Kako bi ovakav sistem selekcije davao dobre rezultate, menadžeri za ljudske resurse i njihovi podređeni moraju biti dobro obučeni i usklađeni kako među sobom, tako i sa internim pravilima i procedurama.

---

[262] Zavod za zapošljavanje Crne Gore (2009), *Anketa o tržištu rada kva lifikacionim i obrazovnim potrebama u turizmu i ugostiteljstvu*. Podgorica. str. 22.

[263] EAR (2008), *Upravljanje kadrovima - specijalisticki kurs trening HR management*, Business.com. URL: http://www.serbia-business.com/serb/images/stories/pdfs/poslovanje_menadzment/Upravljanje%20kadrovima.pdf, pristupljeno 11.02.2014.

3.6. Ocjena učinka ljudskih resursa

Da bi znao da li zaposleni obavljaju svoj posao na efektivan i efikasan način ili je, radi unapređenja njihovih rezultata, potrebno preuzimati određene akcije, menadžer najprije, mora proceniti njihov radni učinak.[264]U skoro svakoj organizaciji se vrši ocjenjivanje koliko ljudi dobro obavljaju svoj posao. Mogu se koristiti dva tipa ocjene:[265]

1. *Formalne*, koje se zasnivaju na standardizovanoj proceduri ocjenjivanja i
2. *Neformalne*, kod kojih ne postoji unaprijed definisana procedura.

Formalna procedura ocjene učinka je objektivnija i stoga realnija. Sa druge strane, neformalno ocjenjivanje učinka je često subjektivno. Kompanije često koriste kombinaciju ovih metoda u cilju dobijanja kompletnijih rezultata. U oba slučaja, ocjena učinka podrazumijeva upoređivanje rezultata zaposlenih sa uspostavljenim standardima. Bogićević ocjenjivanje učinka zaposlenih definiše kao "formalni, strukturiran sistem za mjerenje, ocjenu i vršenje uticaja na karakteristike, ponašanje i rezultate pojedinca a koje su u vezi sa poslom koji obavlja u datoj organizaciji".[266]

Mendžeri najčešće na osnovu toga da li su rezultati postignuti po standardima mogu procjeniti rad zaposlenog. Izmjereni rezultati se upoređuju sa postavljenim standardima i ako odgovaraju, kaže se da su situacija i procesi "pod kontrolom" menadžera, te da nije potrebno sprovoditi korekcije u procesima.[267] Ako se, pak, dogodi da rezultati ne odgovaraju standardima, prelazi se na sledeću fazu u kontrolnom procesu, a to je sprovođenje korektivnih akcija. Evaluacija takođe omogućava menadžerima da od zapošljavanja, preko obuke formulišu planove za ispravljanje grešaka u radu od strane zaposlenih. Evaluacija sve više kod menadžera dobija na značaju i sve više se zove upravljanje radnom efektivnošću. Po Dessleru tri su najvažnija razloga zašto se vrši porocjena učinka.[268] Prvo, evaluacijom se dobijaju važni podaci na osnovu kojih menadžermože da donese odluku o unapređivanju i povišici plate. Drugo, evaluacija omogućava menadžeru i podređenom da donesu plan na koji način će ispraviti greške nastale u radu kao i podržati zaposlenog u dobrim i lošim stvarima i treće;evaluacija i procjena učinka su korisne za zaposlene u procjeni dalje karijere.

---

[264]Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 178.
[265]Kulić, Ž. (2003), *Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem*, Beograd: Megatrend Univerzitet. str. 96.
[266]Bogićević, B. (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet. str. 189.
[267] ahović, S., Bulatović, I. (2013), *Menadžment*, Podgorica: Univerzitet Mediteran. str. 161-162.
[268] Dessler, G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, 4.izdanje, Beograd: Data Status. str. 186.

I Kulić smatra da je svrha ocjenjivanja učinka, odnosno uspješnosti zaposlenih višestruka.[269] Na osnovu ocjene učinka odmjerava se visina plate, opredjeljuje davanje povišica, napredovanje, premeštanje, raspoređivanje na niža radna mijesta i otpuštanje. Ocjena pomaže da se identifikuju potrebe za obukom i usavršavanjem zaposlenih. Zahvaljujući ocjeni učinka, zaposlenima je omogućeno da prate koliko su uspješni i u kojoj mjeri ostvaruju rezultate koji se od njih očekuju.

Đorđević - Boljanović ističe da procjena učinka predstavlja "dio načina rada visokim performansama, tj. načina rada koji treba da rezultira kako visokim pojedinačnim, tako i visokim organizacionim radnim učinkom".[270] Hayes i Ninemeier smatraju da postoje dva osnovna pristupa u procjesu ocjene učinka: menadžer hotela je taj koji odlučuje koju od njih će koristiti. Prva metoda podrazumijeva poređenje rada zaposlenih sa unaprijed postavljenim standardima u tom slučaju ocjenu daju samo menadžeri. Druga metoda počiva na poređenju rezultata rada između zaposlenih i obavljeni zadatak se upoređuje kako su ga obavili zaposleni na sličnim zaduženjima.[271]

Čerović ocjenu učinka naziva ocjenom performansi zaposlenih što je proces organizovanog i kontinuiranog praćenja, vrednovanja, usmeravanja i prilagođavanja novih rezultata i njihovog radnog ponašanja radi ostvarivanja organizacionih ciljeva, a zasnovan je na odgovarajućim kriterijumima, metodima i sistemima procjene.[272]

Po iskustvu autora, ocjena učinka zaposlenih je jedan od najvažnijih zadataka menadžera na svim nivoima. Mora se sprovoditi svakodnevno i sve važnije promjene se moraju zapisivati u dosijeu zaposlenog. Važno je da menadžer zaposlenog "posmatra" i analizira na razne načine, javno i tajno, kako bi se bez greške uvjerio u njegove dobre i loše strane tj. za koje poslove mu je bolji učinak, a za koje slabiji. Samo tako može stvoriti pravu sliku o zaposlenom, a sa druge strane ako detaljno ne ocjenjuje učinak ili performansu zaposlenog može doći do velikih i skupih grešaka.

---

[269]Kulić, Ž. (2003), *Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem*, Beograd: Megatrend Univerzitet. str. 97.

[270]Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str.178.

[271]Hayes, D., Ninemeier, J. (2005), *Upravljanje hotelskim poslovanjem*, Zagreb: Biblioteka Turizmoteka. str. 138.

[272] Čerović, S. (2013), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu,* Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 185.

3.6.1. Proces procjene učinka

Procjena učinka podrazumijeva procjenu postojećih i/ili predhodnih rezultata zaposlenih na osnovu standarda koji se od njega očekuju. Zasniva se na pretpostavci da su ustanovljeni standardi u pogledu učinka, kao i da će menadžer dati zaposlenom povratne informacije i podsticaje da bi mu pomogao da da otkloni nedostatke u svom radu ili da nastavi da ostvaruje natprosječne rezultate.[273]

Cerović u sklopu procjene radnog učinka navodi metode ocjenjivanja koje se mogu podijeliti u tri grupe:[274]

- *Metode upoređivanja* – odnosi se na mali broj ljudi u grupi (10-20) i u njoj menadžer rangira zaposlene od najboljeg do najgoreg. Postupak je vrlo jednostavan kada je riječ o najboljem ili najgorem, ali malo je komplikovaniji kada se ocjenjuje srednji nivo učinka;
- *Ljestvice procjene* – odnose se najviše na individualno ocjenjivanje na temelju poređenja uspješnosti sa unaprijed zadatim standardima. U formulisanju standarda i ocjenjivanju učestvuju i menadžeri i zaposleni što pojačava vjerodostojnost metode ocjenjivanja ljestvicom. Nedostatak ove metode je što može da traje dugo;
- *Check liste*- nastale su kao potreba da se specifično mjesto veže za konkretne oblike radnog ponašanja i na taj način se izbjegne ili smanji subjektivno ocjenjivanje. Ova tehnika može da bude dobar metod ocjenjivanja, ali sa druge strane postupak je složen i primjena je nepraktična.

U hotelskim kompanijama je vrlo bitno da procjenjitelj radne uspješnosti poznanje posao koji treba da posmatra i ocjeni. Najčešće je to menadžer, ponekad i kolege, saradnici i podređeni, ali najvažniji je procjenitelj gost. Stoga se raznim anketama, razgovorom sa gostima, intervjuima dolazi do najbolje povratne informacije o stanju u hotelskoj kompaniji. U zavisnosti od odgovora menadžeri odlučuju dalje korake koje će sprovesti. Grout navodi 4 faze procesa procjene radnog učinka:[275]

a. *Faza I- planiranje radnog učinka*: menadžer može na početku godine da organizuje sastanak sa zaposlenima na kome će se definisati očekivani radni učinak svakog radnika ili svakog sektora u preduzeću. Na sastanku je potrebno utvrditi i ključne nadležnosti

[273] Dessler, G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Data Status. str. 183.
[274] Cerović, Z. (2010),*Hotelski menadžment*,Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. str. 582-586.
[275] Grout, D. (2008), *Procena i unapređenje radnog učinka*, Novi Sad: Asse. str. 21. Đorđević- Boljanović, J.(2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 182-183.

zaposlenih i opise radnih mjesta[276], najvažnije projekte na kojima će se raditi kao i očekivane kompetencije od svakog zaposlenog u skladu sa postavljenim standardima. Standardi mogu biti postavljeni u obliku minimalnih prihvatljivih rezultata, za određeni vremenski period (dnevno, nedeljno, mesečno i dr.). Standardi kvaliteta ne smatraju se ciljem, već putem do cilja, što je uspješno poslovanje hotelskog preduzeća.[277]

b. *Faza II - realizacija radnog učinka*: zaposleni pokušavaju da postignu što bolje poslovne rezultate na godišnjem i polugodišnjem nivou u skladu sa standardima i predviđenim operativnim planovima. Menadžeri pokušavaju da motivišu zaposlene da ulože svoj maksimum u izvršavanje zadataka. Takođe im moraju obezbjediti adekvatnu obuku i usavršavanje u skladu sa potrebama radnog mjesta. Smatra se da zaposleni rade produktivnije ukoliko pred sobom imaju jasno definisane ciljeve koje treba da postignu.[278] Kako bi se na vrijeme preduzele korektivne mjere ukoliko su postignite norme ispod propisanog minimuma, vrši se presjek dosadašnjeg stanja, sastankom menadžera i zaposlenog i revizijom učinka.

c. *Faza III - ocjena radnog učinka*: menadžeri moraju imati tačne informacije o radnom učinku zaposlenih kako bi dali adekvatnu procjenu. To se može uraditi na 4 načina:[279] ličnim posmatranjem, korišćenjem statističkih izveštaja, korišćenjem usmenih izveštaja i analizom pisanih izveštaja. Menadžeri porede rezultate rada zaposlenog sa standardima koji su postavljeni i na osnovu toga procjenjuju u kojoj mjeri je zaposleni zadovoljio očekivanja.

d. *Faza IV - preispitivanje radnog učinka*: nakon što je menadžer sastavio izvještaj o postignutom radnom učinku svakog od zaposlenih, on se nalazi sa svakim zaposlenim pojedinačno i diskujtuje o rezultatima procjene.

Primjer kriterijuma za evaluaciju rada zaposlenih u kompaniji "Aman" dat je u narednoj tabeli.

---

[276]Ratković, R. (2006), *Hotelski menadžment*, Bar: Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu. str. 400. Opis radnog mesta predstavlja pismeno utvrđenu poziciju radnog mesta u preduzeću, ciljeve radnog mesta, zadatke i funkcije kao i odgovornosti i nadležnosti. Opisom radnog mesta se definišu i zahtjevi po pitanju kvalifikacija prema držaocu radnog mesta i uspostavlja red iz koga svaki zaposleni može da prepozna svoj položaj u preduzeću. Opis radnog mesta daje sigurnost za odgovorno, ciljno orjentisano ponašanje.

[277]Avelini Holjevac, I. (2002), *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji,* Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadzment. str. 105.

[278]Dessler, G. (2007), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Data Status. str.186.

[279]Đorđević Boljanović, J. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str.183.

Tabela 30. Kriterijumi evaluacije rada zaposlenog u kompaniji "Aman"[280]

Ime i prezime zaposlenog:	Datum razgovora:
Radno mjesto: Recepcija	Ocjenjivanje: 5= Odlično, 4= Dobro,
Kategorija:	3= Prosječno, 2= Ispod prosječnog, 1= Loše

Stručno obavljanje posla	Prethodne ocjene	Početak	Kraj	Ostvarenje napretka
Usluživanje gosta				
Znanje o proizvodu				
Tehničke vještine				
Kontrola troškova				
Poznavanje jezika				
Profesionalni ciljevi				
Akcioni plan				

U slučaju da nije postignut željeni nivo učinka, predlažu se korektivne mjere sa ciljem poboljšanja poslovnih rezultata u narednom periodu. U zavisnosti od poslovne politike preduzeća, zaposleni koji nije ispunio postavljene standarde može snositi posledice koje su najčešće finansijske-npr. smanjenje plate. Ukoliko se ustanovi da je za loš poslovni učinak odgovoran nedostatak znanja, mendžeri kao korektivne mjere mogu predložiti dodatnu edukaciju. Ukoliko je na loš učinak uticao neki drugi faktor, potrebno ga je detaljno razmotriti. Može se dogoditi da znanje zaposlenih nije uticalo na njegove loše ocjene, već da je problem u lošoj komunikaciji u preduzeću. Zaposleni možda nije blagovrijemeno dobijao sve potrebne informacije ili nije dobro razumio šta se od njega očekuje.

Često se dešava da se pogriješi ako se odluka o preuzimanju korektivnih mjera donese na brzinu, prije nego što se dobro razmisli i procjeni situacija. Stoga, po iskustvu autora problem treba sagledati i dobro analizirati, konsultovati se sa ostalim menadžerima i zaposlenima na svakodnevnim brifinzima, saslušati njihovo mišljenje i na kraju iznijeti svoj stav. Još veći problem može da nastane ako treba trenutno dati rješenje i preduzeti hitnu korektivnu mjeru. Npr. to se može desiti u situaciji kada zaposleni pogriješi u prisustvu gosta

[280] Interna dokumentacija sektora za ljudske resurse u hotelu Aman

(a gost nije u pravu, jer recimo nije dobro pročitao uputstva), a gost zahtijeva da se zaposleni kazni što je čest slučaj. Tada dolazi do izražaja menadžersko iskustvo i snalažljivost, jer u toj situaciji treba da zadovolji obadvije strane, a pritom da ipak objasni gostu da nije u pravu.

Po Čerovićuu razvoj sistema praćenja i ocjenjivanja uspješnosti je složen i zahtjevan zadatak za menadžere i funkciju ljudskih resursa, a najznačajnije aktivnosti su:[281]

- Upoređivanje zahtjeva radne uspješnosti,
- Izbor odgovarajućeg metoda za procjenu,
- Edukacija i obučavanje menadžera,
- Izbor metoda u saradnji sa zaposlenima,
- Procjenjivanje uspješnosti prema postavljenim standardima,
- Razgovor sa zaposlenim o ocjeni uspješnosti,
- Određivanje budućih radnih ciljeva.

Po iskustvu autora, kada se završi gore navedene aktivnosti pristupa se informacijama o vrstama ocjena učinka zaposlenog. U kompaniji to mogu biti razne vrste unaprijed pripremljenih formulara ili izvještaja, ali najbolje je što kompletnije dati opis pojedinog zaposlenog od psihomotornih sposobnosti do operativnih znanja.

Petković, Janićijević i Milikić navode tri osnovne vrste informacija o performansama zaposlenih, a to su:[282]

- *Lične karakteristike zaposlenih*: odnose se na sposobnost donošenja odluka, vještinu komuniciranja itd. Ocjenjuju se lične karakteristike nasuprot sposobnosti, ali sa druge strane, ne mora da znači da je zaposleni sposoban da radi određeni posao ako su mu lične karakteristike u skladu sa potrebala posla;
- *Ponašanje zaposlenih*: odnosi se na to kako je zaposleni uradio zadatak. I pored toga što je informacija dobra, često nisu uključena sva ponašanja da bi se posao efikasno obavio.
- *Rezultati*: se odnose na to kada preduzeću nije važno na koji način će se rezultati postići. I pored toga što će se rezultat postići, ovaka praksa je veoma je opasna za preduzeće jer se gubi timski rad i svako gleda da postigne što bolji rezultat, a sa druge strane smanjuje se nivo usluge prema gostu jer se zaposleni baziraju samo na lični uspjeh

[281] Čerović, S. (2013), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 183

[282] Petković, M., Janićijević, N., Bogićević Miliikić, B. (2006), *Organizacija,* Beograd: Ekonomski fakultet. str. 485 – 486.

3.6.2. Metode procjene učinka

Postoji nekoliko metoda procjene učinka, a Đorđević Boljanović navodi nekoliko najčešćih:[283]

- **Metoda kritičkog incidenta:** tokom cijele godine menadžer bilježi sve kritične situacije u kojima je zaposleni pokazao izraziti dobar ili izrazito loš učinak. I ako ova metoda na kraju godine daje detaljan pregled svih značajnih incidenata, zahtjeva puno vremena i ne daje potpune podatke zbog čega se sve ređe koristi.
- **Metod pismenog ogleda**: menadžer u pismenoj formi sastavlja izvještaj o učinku zaposlenog sa mjerama za njegovo poboljšanje. Karakteriše ga jednostavnost, ali i veliki nedostatak zbog potencijalnog nivoa subjektivnosti menadžera koji vrši procijenu.
- **Metod naizmeničnog rangiranja:** preduslov za ovaj metod je postojanje unaprijed definisane skale koja se koristi za rangiranje zaposlenih. Mogu se rangirati postignuti rezultati, posjedovanje pojedinih veština i najčešće od najboljeg prema najgorem. Često se koristi i lagan je za korišćenje.
- **Grafička skala procjene**: odnosi se na metod procjene učinka koji je veoma brz i pruža kvantitativne podatke zbog čega se često primjenjuje. Suština metoda je u tome da menadžer procjenjuje učinak zaposlenih korišćenjem više faktora**.** Mogu se na primjer ocjenjivati produktivnost,[284] brzina rada, odnos sa potrošačima i dr. Ocjene mogu biti brojčane ili deskriptivne i supervizor ih na kraju sabira i prema tome ocjenjuje.
- **Poređenje više lica:** ovaj metod se često koristi, posebno u većim kompanijama i njime se porede učinci više zaposlenih na istim radnim mjestima. Mogu se ocijeniti razne sposobnosti od više zaposlenih odjednom i na kraju se sabiraju.
- **Metod upravljanja postavljanjem ciljeva:** menadžment pomoću ciljeva je efikasan metod upravljanja, jer se zasniva na precizno definisanim ciljevima koje je potrebno postići u određenom vremenskom periodu. Ciljevi moraju biti konrektni i mjerljivi.
- **Povratne informacije za 360 stepeni:** ovaj metod procjene učinka je relativno nov, ali veoma efikasan, jer informacije dolaze sa različitih strana pa se time umanjuje subjektivnost procjene. Suština ovog metoda je da se informacije o učinku

[283] Đorđević Boljanović, J. Savić, Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str.185-188. Dessler, G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Data Status. str. 189-195.

[284] Produktivnost je jedan od najvažnijih pokazatelja uspješnosti organizacije, njenih sastavnih djelova i zaposlenih kao pojedinaca, ali i nacionalne ekonomije u cjelini. Obično se najopštije rečeno – iskazuje kao odnos rezultata i ulaganja pri čemu se i rezultat i ulaganje mogu da se izraze pomoću različitih pokazatelja. Iveković, D. (2006), *HR Menadžment, pojmovnik od A-Z,* Novi Sad: Adižes. str. 159 .

zaposlenih prikupljaju od menadžera i od drugih zaposlenih, saradnika, kupaca i dobavljača.[285] Za prikupljanje ovih informacija često se koriste online formulari, a rezultati se kompjuterski obrađuju. Kao nedostatak ove metode ističe se njegova prevelika popularizacija bez previše razrađivanja samog koncepta. To znači da mnoga preduzeća primjenjuju ovaj sistem iako nisu detaljno upoznata sa njegovim prednostima i načinima na koje mogu da analiziraju, a potom i iskoriste informacije dobijene na ovaj način. Bez jasno postavljenih kriterijuma, ovaj sistem procjene učinka samo "troši vrijeme i novac".[286]

- **Kompjuterizovani i Internet sistemi**: Employee Appraiser i Performance Pros.net samo su neki od softvera koje menadžeri mogu koristiti kako bi tokom cijele godine pratili učinak zaposlenih. U softver je potrebno unijeti podatke nakon čega se dobija pisani izvještaj sa ilustracijama. Najčešće imaju više dimenzija prema kojima se mjeri učinak kao npr: pouzdanost, inicijativa, komunikacija, odlučivanje, liderstvo, rasuđivanje, produktivnost, planiranje.

- **Elektronski sistemi za praćenje radne efektivnosti:** menadžeri mogu da koriste prednosti savremenih tehnologija kako bi elektronski pratili radnu efektivnost.Menadžeri korišćenjem sistema elektronskog praćenja efektivnosti u svakom trenutku mogu da steknu uvid u brzinu kojom zaposleni rade, u njihovu preciznost i tačnost, kao i vrijeme kada su ugasili ili upalili računar ili službeni telefon.[287] Pristup podacima sa telefona i kompjutera radnika je i dalje polje u kome vladaju dileme koje se tiči opravdanosti ovakvog načina praćenja, a i dokazano je da mogu dovesti do rasta stresa kod zaposlenih.

U svakom ocjenjivanju se javljaju greške, a nije drugačije ni u ocjenjivanju zaposlenih. Petković, Janićijević i Bogićević–Milikić kažu da su greške u ocjenjivanju greške u prosuđivanju koje se sistematski pojavljuju kada pojedinac posmatra i ocjenjuje drugog pojedinca. Prema njima postoji više tipova grešaka i to su:[288]

Greške sužavanja raspona – odnose se na na to da menadžer grupiše greške na one koje su njemu interesantne, a ne koristi cijelu skalu.

Greške blagog i strogog ocjenjivanja – odnose se na tendenciju da se zaposlenom da viša ili niža ocjena. Kod ovih grešaka treba paziti, jer ako se blago ocjenjuje krivulja ocjena performansi se približava normalnoj veličini, a u slučaju prestrogog ocjenjivanja kriva se udaljava.

---

[285] Dessler, G. (2007), *Osnovi manadžementa ljudskih resursa*, Beograd: Data Status. str.188.
[286] Tomašević, V. (2007), *Profesionalni razvoj i poslovne vještine,* Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 54-56.
[287] Dessler, G. (2007), *Osnove manadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Data Status. str. 195.
[288] Petković, M., Janićijević, N., Bogićević – Milikić, B. (2006), *Organizacija*, Beograd: Ekonomski fakultet. str. 488-490.

Greške centralne tendencije – kada menadžer sve zaposlene ocjenjuje tako da su njihove ocjene bliske srednjoj vrijednosti, tako da skoro nijedan zaposleni ne dobija visoke ili niske vrijednosti i nema razlike između dobrih i loših performansi.

Halo greška – pojavljuje se kada menadžer ocjenjuje zaposlenog skoro identično za sve zadate dimenzije ili kada ocjenjuje na osnovu svoje procjene i osjećaja.

Procjena učinka je veoma važna sa aspekta zapošljavanja novog radnika u kompaniji. Po iskustvu autora, bolje je novozaposlenom odrediti jedan probni period na 1 do 3 mjeseca, pa kad se izvrši detaljnija procjena ga zaposliiti ili odbiti. Probni period može da traje i više u zavisnosti na kojim pozicijama zaposleni radi. Obično se za menadžere produžava i traje i preko 3 mjeseca, a ponekad i godinu dana. Najvažnije je dobro pratiti njegov rad i voditi evidenciju o tome. U nekim kompanijama postoje i gotovi obrasci za praćenje rada zaposlenog, koji se poslije dodaju personalnom dosijeu.

Tabela 31. Obrazac za praćenje rada u probnom periodu u kompaniji Aman Sveti Stefan[289]

OCJENA ZA PROBNI PERIOD				
Ime zaposlenog: Radno mjesto zaposlenog: Odeljenje:				
Datum početaka probnog perioda:		Kraj probnog perioda:		
Ovo ocjenjivanje je pripremljeno kako bi Vam pomoglo u unapređivanju rada i omogucilo Vam određivanje načina na koji ste obavljali svoju dužnost za vrijeme probnog perioda. Takođe, omogućuje Vam da odredite dalje zaposlenje u kompaniji.				
	Premašena očekivanja	Ispunjena očekivanja	Prosječno	Ispod očekivanja
Količina: učinak zadovoljavajućeg rada				
Kvalitet: vještina u ispunjavanjustandarda kvaliteta				
Stav: volja za učenjem posla, kooperativnost sa gostima, nadređenima i kolegama				
Prilagodljivost: sposobnost učenja i prilagođavanja novin uslovima				
Pouzdanost: pouzdanost u izvršavanju zadataka i praćenju rada				
Lični izgled: usklađenost sa pravilima i politikom oblačenja/dotjerivanja				
Ukupna ocjena				
KOMENTARI: PRISUTNOST / TAČNOST Potreba za poboljšanjem Da / Ne Dani odsutnosti: Dani kašnjenja:				

[289] Interna dokumentacija sektora za ljudske resurse u kompaniji „Aman" Sveti Stefan

PREPORUKE:
Prolaznost probnog perioda: Da / Ne Ako Ne, probni rad produzen:4/8/13 sedmica (Izračunato zbog datuma probnog rada)
Zaposleni _____ Šef odsjeka _____ Izvršni direktor _____

Zaposlenom se u gore navedenoj tabeli upisuju rezulti rada u probnom periodu i na osnovu toga se donosi zaključak da li se sa zaposlenim sklapa ugovor na duže vrijeme.

3.6.3. Neformalna ocjena učinka

Neformalna ocjena učinka odnosi se na kontinuirani proces praćenja kvaliteta rada zaposlenih i podrazumijeva stalan proces dostavljanja povratnih informacija radnicima o kvalitetu njihovog rada na poslovima koji su im povjereni u organizaciji.[290] Neformalna ocjena može da se sprovodi i svakodnevno u zavisnosti od prirode posla, planova menadžera ali i opšte potrebe za kontrolom. Menadžeri mogu slučajno da primjete da posao nije bio obavljen na odgovarajući način, ili zaposleni mogu obavjestiti menadžera o tome kako se odvija određeni zadatak. Neformalna ocjena učinka ima značajnu kontrolnu ulogu, jer se njome mogu greške i propusti primjetiti na vrijeme, a shodno tome i korigovati. Takođe, u kompanijama u kojima se primjenjuje ovaj sistem ocjene učinka zaposleni mogu biti bolje motivisani da rade produktivno, jer ne znaju u kom će tačno trenutku menadžer kontrolisati njihov rad. Neformalna ocjena je ipak najefikasnija ukoliko se odvija redovno, a ne sporadično i ako se posmatra kao sastavni dio svakodnevnih aktivnosti menadžera.[291] Neformalno ocijeniti zaposlenog se može na više načina od kojih su najbolji ulogom *dežurnog menadžera (manager on duty)* i *tajnog gosta (mystery shopper)*.

Manager on duty ili dežurni menadžer je zaposleni iz višeg ili srednjeg menadžmenta hotela koji zamjenjuje direktora hotela kada je ovaj odsutan, a to je najčešće od popodnevnih sati do poslije ponoći. Ima sva prava direktora hotela i mora da ocjenjuje stanje u hotelu u svim sektorima i kod svih zaposlenih. Najvažniji poslovi su mu da u toku drugog dijela dana održava harmonični i efikasni servis kroz profesionalan odnos prema gostima i zaposlenima. U toku radnog dana bi trebao da razgovara sa više gostiju o njihovom zadovoljstvu uslugom u hotelu i kroz jedan vid neformalne usmene ankete i ocjene dođe do podataka o zadovoljstvu

[290] Vlahović, S., Bulatović, I. (2013), *Menadžment*, Podgorica:Univerzitet Mediteran. str. 125.
[291] Vlahović, S. (2006), *Menadžment*, Bar: Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu., str. 106-107.

i problemima gosta. Isto tako kroz neformalan razgovor sa zaposlenima dolazi do istih podataka o zadovoljstvu i problemima zaposlenih. Po završenom poslu piše izvještaj u kome ocjenjuje rad svih sektora pojedinačnopo tačnom satu obilaska kao i rad zaposlenih u toku svoje smene. U izvještaj piše i zaključke o obavljenim razgovorima sa tačno navedenim imenima i prezimenima gostiju i zaposlenih. Po iskustvu autora rada *manager on duty* je vrlo efikasno sredstvo i za unapređenje poslovanja organizacije ako se radi po jasno definisanim i unaprijed utvrđenim standardima.

Tabela 32. Primjer dijela procedure i opisa posla manadžera na dužnosti – dnevni izvještaj[292]

Prva Patrola 18^{00}
Po dolasku na posao obavijestiti menadžere/supervizore da si MoD. Provjeriti sve javne površine, lobi, toalete, recepciju i kancelariju iza recepcije. Provjeriti sve organizacione jedinice sektora hrane i pića, pripadajuće kuhinje, room – service prostorije, konferencijske i predkonferencijske prostorije, ekonomski ulaz i bazene. Takođe provjeriti personalnu menzu, prostorije domaćinstva i vešeraj. Načiniti korekcije nepravilnosti na licu mjesta. Ispuniti *Nalog za popravku i održavanje* ukoliko je potrebno. ♦ Uvjeriti se dasu svi zaposleni u uniformama i da poštuju pravila o čistoći i ličnoj higijeni, ♦ Uvjeriti se da sve otvorene organizacione jedinice imaju dovoljan broj radnika, ♦ Uvjeriti se da vešeraj radi i da ima dovoljan broj radnika, ♦ Uvjeriti se da Tehnička služba, BMS i IT imaju zadužena dežurna lica.
Druga Patrola 23^{00}
Kompletirati MnD izvještaj, dodati izveštaje o pregledanim sobama, izvještaje o incidentima (ukoliko ih je bilo), izveštaje o žalbama gostiju, naloge za popravku i održavanje i sve ostale relevantne informacije i izveštaje. Obavjestiti recepciju i osiguranje o završetku smjene.Vratiti telefon u kancelariju, kompletiran MnD izvještaj staviti u MnD priručnik i ostaviti kopije izvještaja na stolu Generalnog menadžera i svih šefova odjela.

IZVEŠTAJ MENADŽERA NA DUŽNOSTI - MoD

Ime:	Miško Rađenovic	**Datum:**	07.02.2007
Dolazak na posao:	18.00	**Odlazak sa posla:**	03:00

Recepcija

Popunjenost hotela:		**Broj gostiju u hotelu:**	331
Dolasci:	32	**Odlasci:**	24
Sobe izvan upotrebe:		**VIP gosti:**	

Hrana i Piće

Pratiti i zabilježiti broj posluženih gostiju i vrijeme zatvaranja pojedinačnih jedinica:

Jedinica:	**Nadležno lice:**	**Broj posluženih gostiju:**	**Vrijeme zatvaranja:**
Main Restaurant	Bosko Damjanovic	228	23:00
Lobby bar	Bajceta Miljan		02:30
Fine Dinning Bar			
Pool Bar			
Beach Restaurant			
Room Service	Bosko Damjanovic	17	

[292] Izvor: Autor

Jedan od sve češćih neformalnih metoda procjene učinka je korišćenje tajnih kupaca, odnosno tajnih gostiju. Mystery shopping omogućava preduzeću da kontroliše kvalitet pružene usluge i da na osnovu dobijenih informacija ukloni nedostatke u procesu usluživanja. Cilj tajne kupovine je, između ostalog, da se dođe do informacija o tome koliko su zaposleni u hotelu zapravo dobri prodavci i na koji način komuniciraju sa potrošačima. *Mystery shopping* se koristi kako si se ocjenio nivo: kvaliteta pružene usluge, komunikacija sa gostima, brzina zaposlenih u odgovaranju na želje, primjedbe i potrebe gostiju, vođenje računa o imidžu hotela prilikom komunikacije sa gostima, urednost soba, adekvatnost serviranja hrane i pića, promovisanje i prezentovanje hotelske ponude, način reagovanja zaposlenih u nepredviđenim situacijama, način odgovaranja na potencijalne rezervacije, rješavanje žalbi gostiju i dr.

Primjer nekih od pitanja tajnog gosta u hotelu može se vidjeti na sledećoj tabeli:

Tabela 33. Pitanja za tajnog gosta[293]

VAŠ OPŠTI UTISAK O HOTELU	☐	☐	☐	☐	☐
KOLIKO EFIKASNO JE URAĐENA VAŠA REZERVACIJA?	☐	☐	☐	☐	☐
BRZINA i EFIKASNOST PRIJAVLJIVANJA U HOTEL:	☐	☐	☐	☐	☐
BRZINA i EFIKASNOST ODJAVLJIVANJA IZ HOTELA:	☐	☐	☐	☐	☐
VAŠE MIŠLJENJE O OSOBLJU RECEPCIJE?	☐	☐	☐	☐	☐
UTISAK O VAŠOJ SOBI:	☐	☐	☐	☐	☐
ČISTOĆA VAŠE SOBE:	☐	☐	☐	☐	☐
ČISTOĆA JAVNIH PROSTORIJA:	☐	☐	☐	☐	☐
VAŠE MIŠLJENJE O OSOBLJU DOMAĆINSTVA?	☐	☐	☐	☐	☐
KVALITET KORIŠĆENE TEHNIČKE OPREME:	☐	☐	☐	☐	☐
VAŠE MIŠLJENJE O OSOBLJU ZA ODRŽAVANJE i POPRAVKU?	☐	☐	☐	☐	☐
KAKO VAM SE DOPALA USLUGA DORUČKA?	☐	☐	☐	☐	☐

[293] Izvor: Autor

Kvalitetno planirana i sprovedena tajna kupovina daje menadžmentu mogućnost da dobije tačne i precizne informacije i da na osnovu njih koriguje greške u poslovanju. Zahvaljujući tajnim gostima, hotelska preduzeća mogu da dobiju informacije o tome šta se događa u njihovom odsustvu i da li zaposleni poštuju pravila i procedure. Ovaj vid procjene učinka iniciraju menadžeri, vlasnik ili direktor hotelskog preduzeća. Značaj se ogleda u praćenju rada i povećanja učinka zaposlenih, uticaju na poboljšanje kvaliteta usluge, zadovoljstvo gostiju i na osnovu toga povećanje prodaje i profita, praćenju ponašanja zaposlenih i usklađenosti postupaka sa standardima.

3.7. Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih

Nagrađivanje zaposlenih u cilju motivisanja smatra se jednom od najkompleksnijih, ali i najznačajnijih funkcija upravljanja ljudskim resursima. Dvije najbolje metode za nagrađivanje zaposlenih su razne vrste materijalnih kompenzacija i stimulacija. Po iskustvu autora, motivacija je jedan odključnih faktora koji direktno utičuna učinak zaposlenih tokom cjelokupnog razvoja njihove karijere sa jedne strane, a sa druge, moćno sredstvo u rukama vještog menadžera. U zavisnosti od napredovanja u znanju i iskustvu, u organizaciji je moguće na više načina promovisati zaposlene. Sa unaprijeđenjima najčešće idu i veće odgovornosti i ovlašćenja koja su praćena većim materijalnim kompenzacijama, ali i privilegijama i beneficijama. Bahtijarević-Šiber ističe dvije grupe finansijskih (materijalnih) kompenzacija, a to su:[294]

- Direktni materijalni, finansijski dobici koje pojedinac dobija na ruke kao što su plate, individualni i grupni bonusi i druge nagrade za rad;
- Indirektni materijalni dobici koji pridonose boljem materijalnom standardu i odnose se na: zdrastveno i penzijsko osiguranje, prehrana, stipendije, školarina, različiti oblici životnog osiguranja, slobodni dani i godišnji odmor itd.

Unaprijeđenje zaposlenog po bilo kojem osnovu pozitivno utiče na njegov profesionalni razvoj i njime se zadovoljavaju potrebe kako za ličnim razvojem tako i za sigurnošću i pripadanjem kompaniji. U slučaju smanjene efikasnosti, radnici mogu da budu i degradirani što je praćeno smanjenjem primanja i statusa. I u ovom slučaju dolazi do promjena u razvoju karijere. Po iskustvu autora, pomijeranja zaposlenog na neku drugu

28

[294] Bahtijarević- Šiber, F. (1999), *Menadžment ljudskog potencijala*, Zagreb: Golden marketing. str. 613-614.

poziciju niže hijerarhijske vrijednosti se dešavaju kad zaposleni ne obavlja zadate poslove u skladu sa standardima. Slijede nekoliko upozorenja: usmeno, pa pismeno, pa premještaj. Ponekad ovo djeluje pozitivno na zaposlenog, a ponekad nema efekta.

Posebno značajan oblik premještanja zaposlenih su rotacije koje im omogućavaju da pronađu sebe u profesionalnom smislu, odnosno da razviju sopstvene potencijale zbog čega je reč o značajnom elementu ličnog planiranja karijere. Premještanje ili rotacija posla predstavlja značajnu mogućnost da menadžer i zaposleni procjene sposobnosti i želje zaposlenog, a preduzeće tako dobije stručnjaka sa širim multifunkcijskim pogledom na preduzeće.

Nagrađivanje zaposlenih u hotelskom preduzeću se može posmatrati u užem i u širem smislu. U užem smislu se pod pojmom nagrađivanja podrazumijevaju finansijske nagrade, odnosno novac ili status i usluge koje poslodavac daje svojim zaposlenima kao naknadu za uloženi rad. U širem smislu se pod pojmom nagrađivanja mogu smatrati i sistemi za ocijenu učinka zaposlenih, jer oni igraju značajnu ulogu u određivanju visine primanja radnika i raznih vrsta stimulacija.[295]

Nagrađivanje zaposlenih se vrši kako bi se uskladili najveći pojedinačni interesi zaposlenih i kako bi se ostvario najveći učinak kroz taj vid motivacije. Najčešća nagrada koju zaposleni primaju je svakako je plata. Zaposleni imaju brojne i veoma različite potrebe poslovne i privatne potrebe. Zadovoljavanje mnogih od njih nije uvijek vezano za novac, odnosno druge materijalne kompenzacije, već i nematerijalne potrebe, kao što je na primjer davanje priznanja i javno priznavanje uspjeha i truda koji je zaposleni uložio u izvršavanje određenih zadataka.

Radi detaljnije analize metoda nagrađivanja zaposlenih, moguće je koristiti klasifikaciju na:[296]

- *interne i eksterne nagrade*: unutrašnje nagrade predstavljaju satisfakciju koju zaposlenom donosi obavljanje nekog posla. One mogu uključivati ponos koji pojedinac osjeća obavljajući posao, osejćaj zadovoljstva i ispunjenosti obavljanjem posla ili, pak, uživanje koje pojedinac osjeća samim tim što je dio nekog radnog tima. Eksterne nagrade odnose se na novac, promociju i benefite. One nisu vezane za samo obavljanje posla, odnosno dolaze iz spoljnih izvora – rukovodstva koje je zaduženo za određivanje plata i bonusa. Obdvije vrste nagrada su faktor motivacije zaposlenih.

[295] Tomašević, V. (2007), *Profesionalni razvoj i poslovne vještine,* Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 59.
[296] Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str.190.

- *finansijske i nefinansijske*: finansijske nagrade daju se u novcu bilo kroz redovnu platu, bilo kroz učešće u dobiti preduzeća ili bonusima. Sa druge strane, nefinansijske nagrade ne utiču na finansijsku poziciju zaposlenih, ali imaju uticaja na ukupno zadovoljstvo zaposlenog svojim poslom i radnim mjestom. Najznačajnije, odnosno najpopularnije (najčešće korišćene) nefinansijske strategije nagrađivanja, odnosno motivisanja zaposlenih su:[297] dizajniranje posla (*job design*), participacija zaposlenih (*participation*), opunomoćivanje (*empowernment*), fleksibilni oblici radnog vremena (*flexibile work schedules*) i prilagođavanje, odnosno redizajniranje organizacione kulture (*culture(re)design*). Kod odabira adekvatne strategije nematerijalnog nagrađivanja treba uzeti u obzir razlike koje postoje u potrebama i očekivanjima zaposlenih. Naime, ono što za jednog radnika može biti stimulišuće, ne mora biti i za drugog. Na primer, neki zaposleni ne žele da imaju veću autonomiju u poslu i ne žele da učestvuju u donošenju odluka. Za ovakve radnike participacija u odlučivanju može biti samo izvor stresa i faktor nezadovoljstva na radnom mjestu.

- *nagrade zasnovane na rezultatima i nagrade zasnovane na članstvu ili pripadništvu*: nagrađivanje prema rezultatima je podsticajna mjera koja motiviše zaposlene da rade produktivnije i time povjećaju profit kompanije, ali i svoju zaradu. Može se sprovoditi u vidu provizija, plaćanja po komadu, plaćanja po učinku i dr. Nagrađivanje zasnovano na članstvu primjenjuje se u vidu nagrada koje dobijaju zaposleni nakon određenog broja godina koji su provjeli radeći u nekom preduzeću ili na pojedinom radnom mjestu. Zaposleni bi trebali da budu obavješteni o kriterijumima koji se primjenjuju kod ove vrste nagrađivanja. Kod postavljanja kriterijuma veoma je važno da menadžment definiše šta? gdje? kada? zašto? i kako? svaki zaposleni treba da učini.[298]

Po iskustvu autora, bilo koju metodu nagrađivanja da koristi menadžer mora da bude pravedan i pravovremen kao i da dobro procjeni situaciju, jer ponekad ako da nagradu ranije ili ako zakasni da nagradi zaposlenog to može imati i kontra efekat. Takav radnik ostaje zbunjen i motivacija za rad mu se smanjuje.

Hayes i Ninemeier ističu da nagrađivanje u kompanijama mora da bude pravedno i sa gledišta zaposlenih, ali i sa gledišta poslodavca i ukoliko se učinkovito sprovodi nagrađivanje mora da:[299] bude zakonito, bude pravedno, bude uravnoteženo, bude troškovno učinkovito i da zadovolji zaposlenog.Kompanijesprovoderazličite aktivnostipo pitanju adekvatnog i

[297]Lončarević, R. (2007), *Menadžment*, Beograd: Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje. str. 191.
[298]Bunja, D. (2006), *Turisticko ugostiteljstvo*, Zadar:Sveučilište u Zadru. str. 21.
[299] Hayes, D., Ninemeier, J. (2005), *Upravljanje hotelskim poslovanjem*, Zagreb: M plus. str. 141.

pravovremenog nagrađivanja i motivisanja svojih zaposlenih. Čačić navodi 4 područja aktivnosti preduzeća koja su nezaobilazna u kreiranju radne motivacije:[300]

a) postupak oko prijema i uključivanja članova u kolektiv;
b) stvaranje mogućnosti za usavršavanje i napredovanje;
c) izgradnja skladnih međuljudskih odnosa i
d) neposredno nagrađivanje za rad i ostale stimulacije zaposlenih.

Postupak oko prijema zaposlenih u kolektivima veliki uticaj na ponašanje pojedinca u kolektivu i integrisanje njegovih ličnih ciljeva sa ciljevima organizacije. Novozaposleni se mora upoznati sa brojnim pravilima poslovanja, poslovnom filozofijom hotela, ali i svojim budućim kolegama, načinima komunikacije i očekivanim odnosom sa nadređenima. Iz tog razloga zaposleni često prvih par mjeseci provedu učeći i usavršavajući svoja znanja, veštine i uklapanje u nov kolektiv. Novi radnici se moraju upoznati i sa istorijom preduzeća i njegovim proizvodima i uslugama kako bi na adekvatan način predstavili hotel u javnosti, odnosno prilikom komunikacije sa potrošačima. Tek primljeni zaposleni mogu proći kroz različite vrste obuka, ali se od ovih radnika očekuje da se detaljno upoznaju sa svim pisanim pravilima ponašanja i priručnicima za zaposlene. Na primjer, ukoliko je u opisu posla novog radnika da se javlja na telefonske pozive i komunicira sa gostima, on mora i da poštuje formu javljanja na telefonske pozive koja je takodje naznačena u tzv. priručniku za zaposlene (*Manuel-u*), kao i niz drugih detalja, koji čine da zaposleniispunjavaju sve neophodne kriterijume i pružaju usluge na vrhunskom nivou.[301]

Ipak, iskustvo autora pokazuje da se u jednom broju slučajeva prijem svodi na ispunjavanje zakonskih i statutarnih obaveza, poslije čega se novozaposleni radnici direktno uključuju u izvođenje odgovarajućih operacija na svojim radnim mjestima. Kada hotelsko preduzeće posluje sezonski može se desiti da, ako se hotel otvara neposredno ispred početka glavne sezone,izostane obimnije i detaljnije upoznavanje kandidata sa preduzećem, njegovim ciljevima, organizacionom strukturom i funkcionisanjem, a takođe i neophodna obuka i ocjenjivanje. Novom članu kolektiva se često prepušta da sam stiče znanja o preduzeću ida se dobrim dijelom samostalno obučava kroz sticanje iskustva na radnom mjestu. Stepen njegovog sopstvenog interesovanja i ličnih sposobnosti je u tom slučaju presudan za kvalitet sa kojim će obavljati konkretne poslove i operacije.

12

[300]Čačić, K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 261.
[301]Vlahović, S. (2010), *Praksa upravljanja ljudskim resursima hotelskih kompanija iz okruženja: Hotel Splendid Bečići (5*)*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 3.

Usavršavanje i napredovanje zaposlenih je težnja svakog preduzeća i većine zaposlenih. Obezbjeđivanje adekvatnih uslova za unapriđenje je jedan od najvećih izazova menadžera ljudskih resursa. Razvoj vještina zaposlenih mora biti usklađen sa promjenama na tržištu i novim trendovima sa jedne strane, i sa promjenama u ponašanju konkurenata i želja i potreba potrošača sa druge strane.

Izgradnja skladnih međuljudskih odnosaje potrebna u svakom preduzeću u kome zaposleni dolaze u svakodnevni i neposredni kontakt između sebe. Mnoge poslovne operacije u hotelima odvijaju se brzo i u prisustvu gostiju, te je efikasnost jedan od imperativa. Efikasnost zaposlenih u ovako velikim poslovnim sistemima dosta zavisi od njihovog nivoa uskladjenosti.

Motivacija zaposlenih u hotelskim kompanijama bi trebala direktno da utiče na razvoj i bolju produktivnost u cilju ostvarenja što boljih poslovnih rezultata. Po Čerovićuu motivacioni sistem preduzeće treba[302]:

- privuče i zadrži najkvalitetnije kadrove,
- da postigne poslovnu izvrsnost,
- da podstiče kreativne i inovativne aktivnosti na poslu,
- da osigura ostvarenje planiranih ciljeva,
- da izgradi participativne odnose unutar preduzeća i van njega.

3.8. Liderstvo u hotelijerstvu Crne Gore

Liderstvo se može sagledati sa različitih aspekata i stoga u literaturi ima više definicija liderstva. Čerović, Vlahović i Northouse ističu nekoliko osnovnih karakteristika liderstva:[303]

- Liderstvo je *proces*, što znači da ne predstavlja osobinu ili karakteristiku u samoj osobi koju nazivamo liderom. Proces podrazumijeva da lider utiče na sljedbenike i da sledbenici utiču na njega. Kada postanemo svjesni da je liderstvo proces, shvatamo da ono nije rezervisano samo za odabrane, već se može šire primjeniti, naučiti ili prepoznati.
- Liderstvo uključuje izvjesnu dozu *uticaja*. Tiče se prevashodno uticaja lidera na sljedbenike i bez uticaja liderstvo ne postoji.

---

[302] Čerović, S.,(2013) *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 208
[303] Ibid., str 286- 287. Vlahović, S. (2008),*Liderstvo u savremenim organizacijama*, Podgorica: CID. str 30-31. Northouse, P. (2008),*Liderstvo teorija i praksa,* Data Status, Beograd, str. 2.

- Liderstvo se dešava u *grupama*. Grupe su zapravo kontekst u kojem se odigrava proces liderstva i predstavlja aktivnost uticaja radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva ili težnji.
- Liderstvo uključuje *ciljeve* i prevashodno znači usmjeravanje energije grupe ka zajedničkom fokusu. Dakle, liderstvo se odigrava u kontekstu u kojem se individue usmjeravaju u zajedničkom cilju.

Na osnovu gore navedenog može se zaključiti daje liderstvo proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja.

Upraksi se često pojam lidera i menadžera poistovjećuju. Ipak, između ova dva pojma postoje razlike. Uspješan lider ne mora posjedovati menadžerske sposobnosti kao što su: planiranje, organizovanje i kontrola, ali može imati vještinu uticaja na druge ljude. Samim tim, nisu svi uspešni lideri dobri menadžeri, ali nisu ni svi uspešni menadžeri dobri lideri.Prema Robbinsu, a sa aspekta menadžera, lider je neko ko može da utiče na druge i neko ko ima menadžerski autoritet.[304] Lideri sa druge strane, ne utiču na druge zahvaljujući formalnom autoritetu. Razlike između menadžera i lidera prikazane su u narednoj tabeli.

Tabela 34. Razlike između menadžera i lidera[305]

LIDER	MENADŽER
Radi prave stvari	*Radi stvari na pravi način*
Zna zašto i zašto ne (efektivnost)	*Zna kako (efikasnost)*
Identifikuje problem	*Rešava problem*
Dugoročno orijentisan	*Kratkoročno orijentisan*
Zagledan u horizont	*Striktan pogled*
Inovira	*Administrira*
Razvija	*Održava*
Stvara	*Imitira*
Pita zašto ne	*Pita zašto i kako*
Izaziva	*Prihvata*
Sopstvena ličnost	*Dobar "vojnik"*

Iako se liderstvo i menadžment razlikuju, riječ je o komplemetarnim aktivnostima. Lideri naglašavaju važnost promjena, dok su menadžeri usmjereni na stabilnost.

[304]Robbins, S., Coulter, M. (2005), *Menadžment*, 8. izdanje, Beograd: Data Status. str. 422.
[305]Čerović, S. (2013), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Beograd: Univerzitet Singidunum. str. 288., prema S., Ristić Ž. *Ekonomska teorija menadžmenta*, Beograd: LIBER. str. 51.

Vlahović ističe nekoliko razlika između lidera i menadžera:[306]

- Lideri su koncentrisani na smjer, viziju, cileve, efektivnosti svrhu. Menadžeri su koncetrisani na efikasnost i kratkoročne ciljeve,
- Menadžeri administriraju- lideri inoviraju,
- Menadžeri se oslanjaju na kontrolu – liderima je važnije povjerenje,
- Menadžeri gledaju operativnu liniju, lideri gledaju ka horizontu.

Po iskustvu autora rada, dobri menadžeri u hotelskim kompanijama su prijeko potrebni i vrlo teško se nalaze na tržištu.Do poteškoća često dolazi kada treba svakoga dana,na sastancima, da im se kaže šta da rade i kako da pripremaju planove za budućnost tj. da neko ko je iznad njih prati viziju i usmjerava razvoj kompanije. Takvi menadžeri ne vode firmu (sektore), već samo izvršavaju naređenja bez imalo vizije. Sa druge strane, i oni su potrebni preduzeću, ali za promocije i strateška planiranja uvijek se biraju menadžeri koji imaju neke planove i vizije razvoja.

U prvoj polovini XX vijeka razvijaju se brojne teorije o liderstvu koje su imale za cilj da definišu razlike između lidera. Prve teorije bazirale su se na utvrđivanju osobina koje lideri posjeduju, te se one nazivaju *teorije o osobinama.* Neke od osobina za koje je utvrđeno da lidera izdvajaju od drugih su:[307]inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, integritet i društvenost.Kritika ovih teorija bazirala se na tome da osobine ne mogu biti jedini preduslov za liderstvo, jer nisu sve osobe koje posjeduju određeni sklop osobina postale efektivni lideri.

Mnogi naučnici ističu stilovima liderstva kroz teorije i pristupe pa shodno tome Northouse ističe tri istraživanja stilovia liderstva:[308] istraživanja na državnom univerzitetu u Ohaju, istraživanja na univerzitetu u Mičigenu i Blakeova i Moutonova menadžerska (liderska mreža). Robbins i Coulter dodaju i studije univerziteta u Ajovi[309]:

- *Studije univerziteta u Ohaju* – počela su kao istraživanja kako se pojedinci ponašaju kada vode grupu ili organizaciju i pronašla su se dva osnovna tipa koja su karakteristična za lidere: struktuiranje i uvažavanje. Struktuiranje predstavlja stepen u kome lideri struktuiraju svoju poziciju i ulogu kao i poziciju i zadatke članova tima kako bi se postigli organizacioni ciljevi,a uvažavanje predstavlja poverenje i poštovanje članova grupe od strane lidera kao i izgradnju drugarskih odnosa..
- *Studije univerziteta u Mičigenu* – Počelo je kao istarživanje liderskog ponašanja, itakođe jeidentifikovano dva ključna tipa liderskog ponašanja: *orijentacija na*

[306] Vlahović, S. (2008), *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Podgorica: CID. str. 47.
[307]Northouse, G. P. (2007), *Liderstvo: teorija i praksa*, IV izdanje, Beograd: Data Status. str. 13.
[308]Ibid. str. 47 – 49.
[309]Robbins, S., Coulter, M. (2005), *Menadžment*, 8. izdanje, Beograd: Data Status. str. 422.

zaposlene i orjentacija na proizvodnju. Prvi se odnosi na vrednovanje međuljudskih odnosa i poštovanje i uvažavanje potreba članova tima, a drugi nausmjerenost lidera ka ispunjavanju ciljeva ili zadataka.

- *Menadžerska ili liderska mreža*- izuzetno korišćene studije kao i jedan od najpoznatijih modela menadžerskog ponašanja. Briga za ljude u organizaciji se odnosi na način na koji lider tretira zaposlene i podrazumijeva: izgradnju privrženosti, povjerenja, promovisanje individualnih vrijednosti. Takođe na liderskoj mreži se može uočiti i više stilova liderstva kao što su: autoritativni menadžment, humanitarni menadžment, oslabljeni menadžment, kompromisni menadžment i timski menadžment.

- *Studije univerziteta u Ajovi* - Kurt Lewin je sa saradnicima istraživao 3 stila liderstva: *autokratski stil* koji karakteriše centralizovani autoritet lidera, samostalnost u donošenju odluka i nepostojanje učešća zaposlenih u odlučivanju; *demokratski stil* kojise bazira na učešću zaposlenih u donošenju odluka, otvorenu komunikaciju, podsticanje povratne informacije i obuke, i; *laissez-faire stil* kojise odnosi na potpunu slobodu zaposlenih u donošenju odluka. Demokratski stil liderstva je u početnim istraživanjima smatran najefikasnijim sa aspekta kvaliteta rada, ali kasnija istraživanja nisu potvrdila ove tvrdnje, jer se najefektivniji stil liderstva razlikovao od okolnosti.

Nisu sve teorije o liderstvu bile nazirane na osobinama lidera. Northouse je istraživao liderstvo sa aspekta vještina koje lideri posjeduju i zaključio da je za efektivno liderstvo potrebno 3 grupe ličnih vještina:[310]

a) *Tehničke vještine* koje podrazumijevaju tehnička znanja vezana za posao koji lider obavlja i usku specijalizaciju za pojedine aktivnosti;

b) *Humanističke vještine* koje podrazumijevaju sposobnost rada sa ljudima, odnosno rada u grupi;

c) *Konceptualne vještine* koje podrazumijevaju sposobnost kreiranja ideja i koncepata koji su u poslovanju značajni za kreiranje misije, vizije i strategije preduzeća.

Pored navedenih postoje i takozvani kontigentne pristup liderstvu po kojem se tehnike vođenja, koje mogu najbolje da pomognu ostavrivanju ciljeva organizacije, razlikuju u zavisnosti od situacije ili okololnosti.[311] Takođe se mogu identifikovati i elementi koji utiču na efikasnost određenog stila odnosno situacije:[312] zahtjevi zadataka, očekivanja i ponašanje osoba istog ranga, osobine, očekivanja i ponašanja radnika, organizaciona kultura i politika.

---

[310]Northouse, G. P. (2007), *Liderstvo: teorija i praksa*, IV izdanje, Beograd: Data Status. str. 27-29.
[311] Vlahović S, Liderstvo u savremenim organizacijama, CID, Podgorica 2008, str 93
[312] Čerović S, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd 2013, str 291

Postoje četiri modela koji pokušavaju da definišu stil lidera i to su:[313]

1) **Fiedlerov model:** Ova teorija bazira se na pretpostavci da efektivno liderstvo zavisi od situacije i da u osnovi postoje 2 tipa liderstva: liderstvo usmjereno ka *uspostavljanju odnosa* i ono usmjereno *ka izvršavanju zadataka.* Identifikovano je 8 kategorija pogodnosti situacije koje zavise od nekoliko kriterijuma: odnosa između lidera i zaposlenog koji može biti dobar i loš; ciljne strukture, odnosno stepena formalnosti koji može biti visoka i niska, i moći položaja koja se odnosi na upotrebu moći koju lider ima zahvaljujući svom položaju ona može biti jaka i slaba. U skladu sa rezultatima dobijenim u prethodnih 8 kategorija postoje 3 pogodne situacije, 3 umjereno pogodne situacije i 2 veoma nepogodne situacije. Lideri koji su usmjereni na uspostavljanje odnosa pokazali su bolje rezultate u situacijama koje su bile umjereno pogodne od lidera koji su bili orijentisani ka izvršavanju zadataka. Sa druge strane, lideri orijentisani ka izvršavanju zadataka su imali bolje rezultate rada i u pogodnim i u nepogodnim situacijama. .

2) **Teorija Hersey-a i Blanchard-a**: Ova teorija bazirana je na spremnosti sledbenika da prate, odnosno da prihvate lidera. U ovoj teoriji korišćene su dve dimenzije iz Fiedlerovog modela: *uspostavljanje odnosa* i *izvršavanje zadataka* koje mogu biti visoke i niske,iu zavisnosti od toga izdvajaju se 4 stila liderstva: *davanje uputstva* (onda kada postoji visok stepen zadatka i nizak stepen uspostavljanja odnosa); *objašnjavanje* (onda kada postoji visok stepen zadatka i visok stepen uspostavljanja odnosa); *participacija* (onda kada postoji nizak stepen zadatka i visok stepen uspostavljanja odnosa) i *delegacija* (onda kada postoji nizak stepen zadatka i nizak stepen uspostavljanja odnosa). U skladu sa navedenim, postoje 4 stepena spremnosti sledbenika da prate lidera: 1) sledbenici nisu ni sposobni ni spremni da obavljaju posao, 2) sledbenici nisu sposobni, ali su spremni da izvršavaju poslove, što znači da posjeduju motivaciju ali ne i stručnost, 3) sledbenici su sposobni, ali nisu spremni da prate lidera, i 4) sledbenici su sposobni i spremni da izvršavaju zadatke koji su im povjereni.

3) **Model participacije lidera**: u ovom modelu liderstva, lideri odabiraju najadekvatniji stil u zavisnosti od karakteristika nepredvidivih okolnosti koje prodrazumjevaju: značaj odluke koja se donosi, značaj posvećenosti, stručnost lidera, verovatnoća posvećenosti, podrška grupe, stručnost grupe i kompetentnost tima. Lider može primeniti 5 stilova: *odlučivanje* (lider samostalno odlučuje), *pojedinačne konsultacije* (lider iznosi problem pred članovima grupe pojedinačno, dobija povratne informacije, a zatim odlučuje), *konsultacija sa grupom* (lider iznosi problem svim članovima grupe, dobija

33

[313]Robbins, S., Coulter, M., *Menadžment*, 8. izdanje, Beograd: Data Status, 2005. str. 428-433.

povratne informacije, a zatim odlučuje), *pomoć* (lider iznosi problem pred članovima grupa i odluku donosi usvajanjem pojedinih povratnih informacija u okviru definisanih granica) i *prenos prava* (lider prenosi grupi prao da donese odluku u okviru definisanih granica).

4) **Model put-cilj**: u ovoj teoriji polazi se od toga da postoje 4 vrste ponašanja lidera: *lider koji daje direktive, lider koji pruža podršku, participativni lider i lider orijentisan ka uspjehu.* Koliko će lider biti efikasan zavisi od toga u kojoj mjeri je njegov stil liderstva prilagođen datoj situaciju u skladu sa 2 kriterijuma: *okruženje i sledbenici.* Na primjer, lider koji daje direktive je adekvatan stil liderstva onda kada postoje dvosmisleni zadaci i kada je zaposlenima potrebno dati jasna uputstva. Sa druge strane, lider koji pruža podršku zaposlenima je adekvatan stil liderstva onda kada su zadaci jasno struktuirani i jasni.

U novije pristupe liderstvu svrstavaju se: transfomativno-transakcijsko liderstvo, liderstvo harizmatičnog vizionarstva i timsko liderstvo.

Transformacioni lideri inspirišu svoje sledbenike tako da oni svoje lične interese usmjere u pravcu ostvarenja ciljeva organizacije.[314]

Harizmatično liderstvo obeležava lidere *harizmatičnog vizionarstva* odnosi se na energične lidere koji su entuzijasti i puni samopouzdanja. Ovi lideri uspevaju da motivišu svoje sledbenike da iskoriste svoje maksimalne potencijale i imaju visoka očekivanja. Iako su lideri vizionari često harizmatični, njih karakterišu tri osnovna kvaliteta koja ih razlikuju od harizmatičnih lidera:[315] sposobnost da se vizija razumljivo objasni sledbenicima, sposobnost da se vizija iskaže ne samo rečima već i kroz postupke kao i sposobnost da se vizija proširiili primeni u različitim oblastima liderstva.

Timsko liderstvo je veoma značajno u savremenom poslovnom okruženju i velikim poslovnim sistemima, što se odnosi i na većinu globalnih hotelskih preduzeća, jer podrazumijeva upravljanje timovima i radnim grupama. Northouse[316]ističe da postoje tri odluke koje lider treba da donese: da li da samo nadgleda ili da preduzme nešto? da li da pomaže timovima u ispunjavanja radnih zadataka ili da svoju energiju uloži u uspostavljanje dobrih međuljudskih odnosa? i da li da interveniše interno ili eksterno? Svaki uspješan lider mora da uspostavi adekvatan balans između davanja dovoljne autonomije svojim sledbenicimai intervenisanja. Robbins i Coulter ističu da je upravo uspostavljanje balansa jedan od najvećih izazova novih timskih lidera, i da oni koji nemaju dovoljno iskustva lako mogu doći u situaciju da zadržavaju preveliki stepen kontrole u trenutku kada je članovima

[314]Robbins, S., Coulter, M. (2005), *Menadžment*, 8. izdanje, Beograd: Data Status.. str. 433.
[315]Ibid. str. 434.
[316]Northouse, G. P. (2007), *Liderstvo: teorija i praksa*, IV izdanje, Beograd: Data Status. str. 143-152.

tima potrebno više autonomije, ili da sa druge strane, napuštaju članove tima baš onda kada im je pomoć potrebna.[317] Eksterne aktivnosti lidera odnose se na razvoj veza između članova tima i njegovog okruženja. Lider mora da promoviše umrežavanje i formiranje saveza sa drugim organizacijama, ali i da predstavlja preduzeće u javnosti na način koji pogoduje ostvarenju misije, vizije i strateških ciljeva. Interne liderske aktivnosti mogu se podeliti na *zadatke i odnose*. Interne liderske aktivnosti fokusirane na zadatke podrazumijevaju orijentaciju na ciljeve, postavljanje i održavanje standarda, kreiranje struktura koje olakšavaju izvršenje zadataka. Interne aktivnosti usmjerene na međuljudske odnose podrazumijevaju promociju edukacije i usavršavanja zaposlenih, uspješno upravljanjem konfliktima na radu, poštovanje etičkih principa i održavanje pozitivne organizacione klime koja promoviše zajedništvo i timski rad.

Noviji pristupi izučavanju liderstva uključuju psihoanalitički pristup kojiima za cilj ispitivanje nesavjesnih motiva lidera kao i romantični pristup koji se fokusira na idealizovanu sliku "koju sledbeniciimaju o tome što lideri mogu da ostvare i kako on ili ona mogu da utiču na njihove živote i poslovnu karijeru."[318]

Kada je riječ o liderstvu u Crnoj Gori ne postoje istraživanja koja bi mogla da ukažu na stil liderstva koji se najčešće primjenjuje, pa samim tim je veoma teško identifikovati koji stil liderstva bi se pokazao najuspješnijim u hotelijerskoj praksi.Savremeni lideri treba da budu spremni "da uče od svakog i u svakom momentu i time kreiraju neprekidni ciklus učenja i obnavljanja znanja, informacija i ideja svojih sljedbenika i organizacije".[319]Treba istaći da kultura ima značajne implikacije na stil liderstva.

Prema GLOBE istraživanjima grupisane su zemlje koje su učestvovale u istraživanju u 10 klastera:

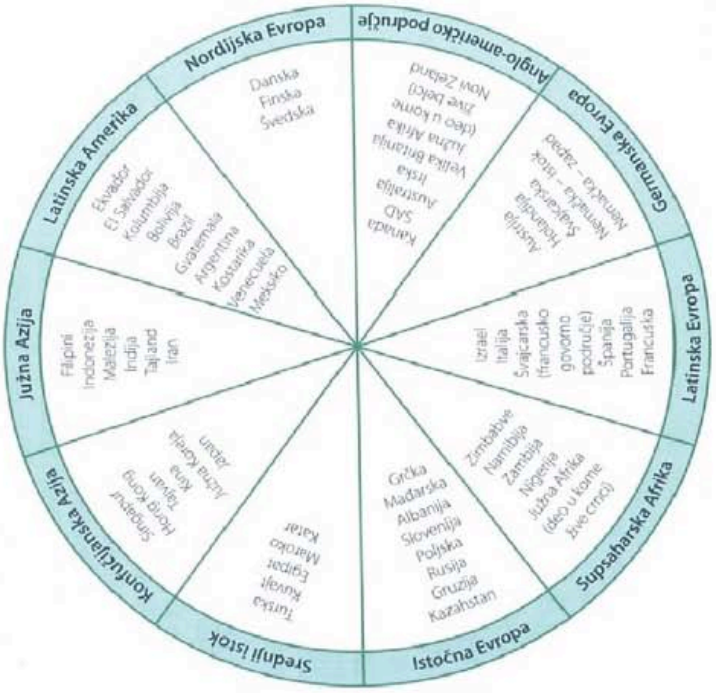
- *Anglo-amjeričko područje,*
- *Latinska Evropa,*
- *Nordijska Evropa,*
- *Germanska Evropa,*
- *Istočna Evropa,*
- *Latinska Amerika,*
- *Srednjiistok,*

33

[317] Robbins, S., Coulter, M. (2005), *Menadžment*, 8. izdanje, Beograd: Data Status. str. 435.
[318] Čerović, S., Vukosav, S., Lazović, T. (2009), Liderstvo u turističkim preduzećima, *Hotellink* br. 13-14. str. 312-333.
[319] Vlahović, S. (2011), *Liderstvo-faktor uspjeha preduzetničkih organizacija, Ekonomski razvoj kroz prizmu preduzetništva*, Podgorica: Ekonomski fakultet. str.9-17.

- *Supsaharska Afrika,*
- *Južna Azija* i
- *Konfučijanska Azija*, što je prikazano na narednoj slici.

Slika 6. Regionalni kulturni klasteri prema GLOBE istraživanjima[320]



Crna Gora bi trebala da bude stvrstana u klaster istočne Evrope gdje se nalaze i Grčka, Mađarska, Albanija, Slovenija, Poljska, Rusija, Gruzija i Kazahstan. Zemlje iz ovog klastera imaju *visok rezultat* u sledećim dimenzijama kulture*:* upornost, kolektivizam u grupi i jednakost polova. *Nizak rezultat* ovaj klaster je ostvario u dimenzijama: usmjerenost na rezultate, okrenutosti budućnosti i izbjegavanje nesigurnosti. Pripadnici klastera najverovatnija nisu vođeni postignućima, ne naglašavaju planiranje budućnosti i vjerovatno ne teže pravilima i zakonima kao instrumentom postizanja reda. Sa druge strane, oni podržavaju saradnike, uporni su i snažni u društvenim odnosima i stavljaju akcijenat na ravnopravnost polova.

Kada je riječ o istraživanjima koja se tiču liderstva u Crnoj Gori, njih ima malo, ali je Vlahović[321] izvršila komparaciju istraživanja sprovedenih u periodu od 2000. do 2005.godine

[320] Northouse, G. P. (2007), *Liderstvo: teorija i praksa*, IV izdanje, Beograd: Data Status. str. 215.
[321] Vlahović, S. (2008), *Liderstvo u savremenim organizacijama,* Podgorica: CID. str.193-235.

kako bi utvrdila da li među crnogorskim menadžerima zapravo postoje lideri. Komparacijom se došlo do nekoliko važnih zaključaka:

- procenat menadžera bez liderskih sposobnosti se smanjio sa 22% na 13% u periodu od 2001. do 2004.godine;
- godine starosti menadžera nisu u korelaciji sa nivoom liderskih vještina;
- veličina preduzeća ima uticaja na nivo liderskih vještina. Najviše liderskih sposobnosti imaju menadžeri koji upravljaju malim i srednjim preduzećima, što implicira da je fleksibilnost i snažna motivacija za opstankom preduzeća važan faktor za razvoj liderstva.

Po iskustvu autora, prva kompanija koja je upotrebljavala riječ vođa (lider) umjesto direktor bila je kompanija HIT Nova Gorica, registrovana u Crnoj Gori kao HIT Montenegro u sklopu koje je poslovao i hotel „Maestral".

Slika 7. Organizaciona šema kompanije HIT "Montenegro"[322]



Na svim važnijim pozicijama, su umjesto menadžera bile vođe i u samom početku poslovanja kompanije, su bili iz Slovenije (iz matične kompanije). Politika kompanije je bila takva da je upravljački kadar od perioda prije otvaranja i otvaranja, hotela insistirao da menadžeri budu vođe, kako na poslovima top menadžmenta tako i linijskog menadžmenta. U tom pravcu su trenirali i provjeravali sve buduće vođe nekog od sektora u kompaniji.

[322] Izvor: Autor - prilagođena struktura za potrebe ovog rada

4. UPRAVLJANJE LJUDSKIH RESURSIMA U HOTELIMA CRNE GORE

4.1. Cilj istraživanja

Predmet istraživanja je identifikovanje najznačajnijih strategija upravljanja ljudskim resursima koje koriste menadžeri u hotelima Crne Gore. U skladu sa navedenim, postavljeni su sledeći ciljevi istraživanja:

1. Utvrditi obrazovnu i starosnu strukturu zaposlenih u hotelijerskom sektoru Crne Gore;
2. Utvrditi stav zaposlenih u hotelijerskom sektoru Crne Gore o uticaju ljudskih resursa na poslovanje i imidž hotela;
3. Utvrditi stepen zadovoljstva zaposlenih u hotelijerskom sektoru Crne Gore uslovima rada;
4. Utvrditi najznačajnije faktore zadovoljstva i nezadovoljstva poslom zaposlenih u hotelijerskom sektoru Crne Gore;
5. Utvrditi kako i na koji način se vrši motivacija zaposlenih za posao u hotelima Crne Gore;
6. Utvrditi najčešće načine regrutacije za posao u hotelima Crne Gore;
7. Definisati najčešće primenjivanje strategije obuke zaposlenih u hotelima Crne Gore;
8. Utvrditi najčešće korišćene metode mjerenja produktivnosti rada zaposlenih u hotelima Crne Gore.
9. Utvrditi korelaciju između dobijenih rezultata i potencijalne anomalije u strukturi i strategijama upravljanja ljudskim resursima u sektoru hotelijerstva.

4.2. Mjerni instrumenti

Za potrebe ovog istraživanja u skladu sa postavljenim ciljevima, konstruisan je upitnik od 26 pitanja. Prvih 10 pitanja je opšteg tipa sa ciljem prikupljanja podataka o: kategorizaciji hotela u kome ispitanici rade, sektoru hotela u kome su ispitanici zaposleni,

poziciji na kojoj ispitanici rade i vrsti ugovora na sadašnjem radnom mjestu, starosnoj strukturi ispitanika i godinama staža, stručnoj spremi i broju stranih jezika koji ispitanici govore kao i kompjuterskim programima koje koriste.

Preostalih 16 pitanja konstruisana su tako da daju odgovore na postavljene ciljeve istraživanja u vezi sa korišćenim strategijama upravljanja ljudskim resursima u hotelima Crne Gore.

4.3. Uzorak i postupak istraživanja

Ispitanici su birani metodom slučajnog uzorka. Popunjavanje anketa je trajalo od početka jula 2014.godine do sredine novembra 2014.godine, i ako je prvobitno planirano da istraživanje traje do kraja avgusta. Istraživanje je sprovedeno na terenu. U štampanoj verziji je predato na ispunjavanje 2500 primjeraka ankete, ali je popunjeno samo 505. Najveći problemi su nastali usled neažurnosti menadžerskog kadra koji je trebao da prenese ankete zaposlenima na popunjavanje i sporosti popunjavanja anketa.

Istraživanje je sprovedeno među zaposlenima u više opština u Crnoj Gori i to u Budvi, Podgorici, Žabljaku, Kotoru, Herceg Novom, Tivtu, Baru i Ulcinju. Anketirani su zaposleni u hotelima: Sveti Stefan, Miločer, Slovenska Plaža, Aleksandar, Montenegro, Palas, Splendid, Mestral, Durmitor, Podgorica, Marija, Princes, Ada Bojana i veći broja malih hotela iz gore navedenih opština. Za obradu podataka je korišćen program za statističku obradu podataka SPSS.

4.4. Rezultati istraživanja

Rezultati istraživanja biće podjeljeni u tri dijela. Prvi dio ukazaće na osnovne karakteristike ispitanika, dok je drugi dio posvećen analizi stavova ispitanika i komparativnoj analizi identifikovanih grupa. Treći dio je posvećen analizi menadžmenta kao ključnom faktoru u donošenju odluka i upravljanju ljudskim resursima.

4.4.1. Osnovne karakteristike ispitanika

U narednim tabelama prikazane su su glavne karakteristike ispitanika. Istraživanjem je obuhvaćeno 505 ispitanika koji su zaposleni u hotelima u Crnoj Gori i koji su imali prilike da odgovaraju na pitanja na osnovu svog iskustva stečenog radom u hotelskim kompanijama.

Broj ispitanika prema kategoriji hotela ukome radeprikazan je u narednoj tabeli.

Tabela 35. Struktura ispitanika po kategoriji hotela

KATEGORIJA HOTELA	BROJ ISPITANIKA (%)
Tri zvjezdice	32 (6.34%)
Četiri zvjezdice	275 (54.46%)
Pet zvjezdica	176 (34.85%)
Bez odgovora	22 (4.36%)
UKUPNO	505

Najveći broj ispitanika zaposlen je u hotelima sa četiri zvjezdice, njih 54,46%. Njih 34,85% zaposleno je u hotelima sa 5 zvjezdica. U hotelima sa tri zvjezdice je zaposleno samo 6,34% ispitanika.

Ispitivani su zaposleni u hotelima viših kategorija obzirom na značaj ovog oblika hotelske ponude za razvoj i unaprijeđenje ukupnog kvaliteta hotelijerstva u Crnoj Gori. Još jedan od razloga odabira hotela viših kategorija za potrebe istraživanja je veći broj zaposlenih koji rade u ovim hotelima nego što je slučaj u hotelima nižih kategorija. Naredna tabela prikazuje strukturu ispitanika prema sektoru hotela u kome su zaposleni.

Tabela 36. Struktura ispitanika u odnosu na sektor hotela u kojem rade

SEKTOR HOTELA	BROJ ISPITANIKA (%)
Kabinet generalnog direktora	6 (1.21%)
Prodaja i marketing	14 (2.82%)
Hrana i piće	214 (43.15%)
Sektor noćenja	133 (26.81%)
Ljudski resursi	42 (8.47%)
Tehnička služba	42 (8.47%)
Spa i wellness	45 (9.07%)
UKUPNO	496

Devet ispitanika nije dalo odgovor na navedeno pitanje, pa ti anketni listići neće biti kasnije razmatranitamo gdje ovaj podatak ima uticaj na rezultate istraživanja. Najveći broj ispitanika, 43,15%, dolaziiz sektora hrana i piće. Odmah zatim slijedi sektor noćenja sa 26,81% ispitanika i spa&wellness centar sa 9,07%.

Tabela 37. Struktura ispitanika po poziciji na kojoj rade

POZICIJA NA KOJOJ ISPITANIK RADI	BROJ ISPITANIKA (%)
Izvršni director	5(1.03%)
Menadžer jednog od sektora	44(9.03%)
Radnik u sektoru	438 (89.94%)
UKUPNO	487

Može se uočiti da 18 ispitanika (2.44%) nije odgovorilo na kojoj poziciji radi, pa navedeni anketni listići neće biti razmatrani u daljoj analizi kada radna pozicija bude podatak od značaja. Predstavljeno je koliko radnika, koliko menadžera i koliko direktora je obuhvaćeno istraživanjem. Dominiraju radnici u navedenim sektorima 89,94% u uzorku, menadžera je 9,03%, dok je izvršnih direktora samo 1,03 %.

Tabela 38. Starosna struktura ispitanika

STAROSNA KATEGORIJA	BROJ ISPITANIKA (%)
20 do 30 godina	260 (51,60%)
30 do 50 godina	197 (39,10%)
preko 50 godina	47 (9,30%)
UKUPNO	504

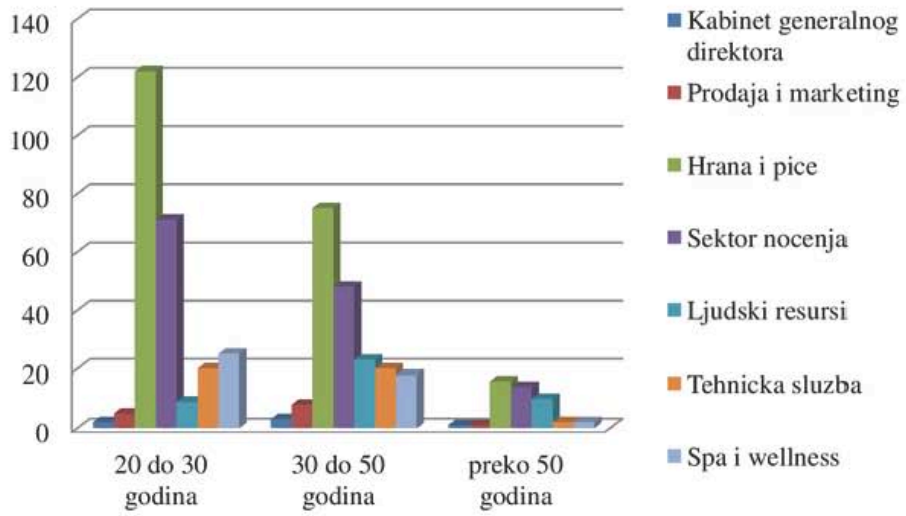
Najveći broj ispitanika je u kategoriji od 20 do 30 godina, njih 51,60%. Onih starijih od 50 je 9,3%, dok je ispitanika u starosnom rasponu od 30 do 50 godina 39,1%. Kada je riječ o prosiječnim godinama starosti menadžera, rezultati su drugačiji. Najveći broj menadžera ima od 30 do 50 godina (50%), zatim slijede mladi menadžeri od 20 do 30 godina (29.5%) i na kraju oni stariji od 50 godina (20.5%). Detaljnija analiza starosnih kategorija ispitanika je predstavljena u sljedećim tabelama.

Tabela 39. Starosna struktura u zavisnosti od pozicije u sektoru

	20-30 god.	30-50 god.	preko 50 god.	Ukupno
Kabinet generalnog direktora	2 (33.33%)	3 (50%)	1 (16.67%)	6 (1.21%)
Prodaja i marketing	5 (35.71%)	8 (57.14%)	1 (7.14%)	14 (2.83%)
Hrana i piće	122 (57.28%)	75 (35.21%)	16 (7.51%)	213 (43.03%)
Sektor noćenja	71 (53.88%)	48 (36.09%)	14 (10.53%)	133 (26.87%)
Ljudski resursi	9 (21.43%)	23 (54.76%)	10 (23.81%)	42 (8.48%)
Tehnička služba	20 (47.62%)	20 (47.62%)	2 (4.76%)	42 (8.48%)
Spa i wellness	25 (55.56%)	18 (40%)	2 (4.44%)	45 (9.09%)
Ukupno	254	195	46	495

Starosna struktura ispitanika po sektorima u hotelu prikazana je i grafički.

Grafikon 14. Starosna struktura ispitanika po sektorima u hotelu



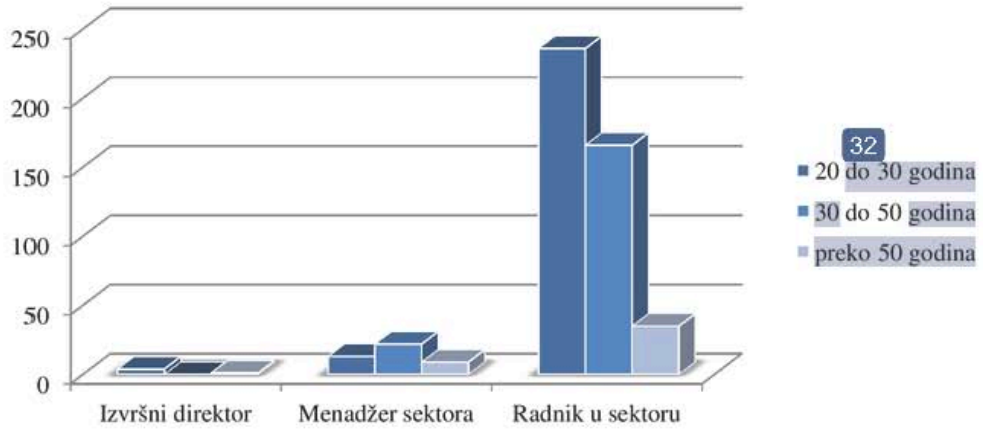
Dodatno, hi-kvadrat test pokazuje da postoji statistički značajna povezanost između sektora u hotelu i starosne kategorije, $\chi 2(12,495)=29.014$, $p=0.004(<0.01)$. Prema tome, može se zaključiti da su u sektorima *hrane i pića*, kao i *sektoru noćenja* dominantno zaposleni od 20 do 30 godina. S druge strane, u sektoru *noćenja* najviše je zastupljena kategorija zaposlenih od 30 do 50 godina.

Tabela 40. Starosna struktura ispitanika po radnim pozicijama u sektoru[323]

	RADNA POZICIJA U SEKTORU			
	Izvršni direktor	Menadžer sektora	Radnik u sektoru	UKUPNO
20 do 30 godina	4 (80%)	13 (29.55%)	236 (54%)	253
30 do 50 godina	0 (0%)	22 (50%)	166 (37.99%)	188
preko 50 godina	1 (20%)	9(20.45%)	35 (8.01%)	45
UKUPNO	5 (1.03%)	44(9.05%)	437 (89.92%)	486

[323] Radenović, M., Tripković Marković, A., Drljević, O., Ćoso, R. (2016), "Izazovi menadžmenta ljudskih resursa u hotelskoj industriji Crne Gore", Teme.

Grafikon 15. Starosna struktura ispitanika po radnim pozicijama u sektoru



Hi-kvadrat test pokazuje da postoji statistički značajna povezanost između radne pozicije u sektoru i starosne kategorije, $\chi 2(4,486)=16.114$, $p=0.003(<0.01)$. Prema tome, može se zaključiti da je najviše radnika u sektorima starosne kategorije od 20 do 30 godina, menadžera je najviše starosti od 30 do 50 godina. S druge strane, neočekivano, izvršnih direktora je najviše od 20 do 30 godina, međutim, uzorak od 5 ispitanika na poziciji izvršnog direktora je i suviše mali da bi se donosio bilo kakav validan zaključak. Međutim,ovaj podatak najavljuje pojavu anomalije, jer izvršni direktor bi trebala da bude osoba sa minimum 10 godina staža u struci.

Struktura ispitanika po iskustvu rada u hotelskoj industriji je predstavljena u narednoj tabeli. Najveći broj ispitanika dolazi iz kategorije 3 do 10 godina rada 43,33%. Zaposlenih manje od 3 godine ima 32,60%, zaposlenih sa 10 do 20 godina staža ima 14,51%, a sa iskustvom dužim od 20 godina ima 9,54%.

Tabela 41. Struktura ispitanika po godinama iskustva u hotelskoj industriji

ISKUSTVO RADA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI	BROJ ISPITANIKA (%)
manje od 3 godine	164 (32.60%)
od 3 do 10 godina	218 (43.33%)
od 10 do 20 godina	73(14.51)
više od 20 godina	48(9.54)
UKUPNO	503

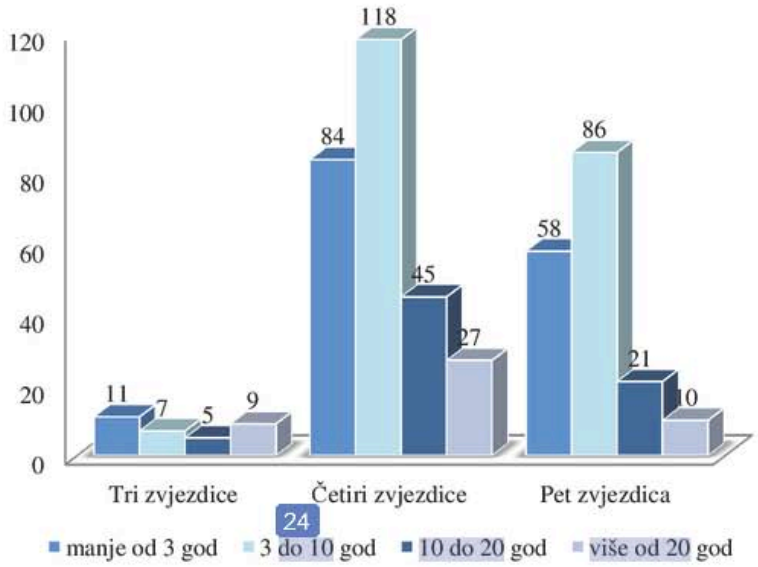
Detaljnija analiza iskustva ispitanika je predstavljena u sljedećim tabelama. Tabela 42 prikazuje godine iskustva ispitanika prema kategoriji hotela u kome su zaposleni.

Tabela 42. Godine iskustva ispitanika prema kategoriji hotela u kome rade

	KATEGORIJA HOTELA			
	Tri zvjezdice	Četiri zvjezdice	Pet zvjezdica	UKUPNO
manje od 3 godine	11 (34.38%)	84 (30.66%)	58 (33.14%)	153
3 do 10 godina	7 (21.88%)	118 (43.07%)	86 (49.14%)	211
10 do 20 godina	5 (15.63%)	45 (16.42%)	21 (12%)	71
više od 20 godina	9 (28.13%)	27(9.85%)	10 (5.71%)	46
UKUPNO	32 (6.36%)	274 (54.47%)	175 (34.79%)	481

Godine iskustva ispitanika prema kategoriji hotela u kome rade prikazane su i grafički.

Grafikon 16. Grafički prikaz godina iskustva ispitanika prema kategoriji hotela u kome rade



Hi-kvadrat test pokazuje da postoji statistički značajna povezanost između broja zvjezdica i godina iskustva rada u hotelskoj industriji, $\chi 2(9,481)=24.070$, $p=0.004(<0.01)$.U hotelima sa četiri i pet zvjezdica najviše je zaposlenih sa 3 do 10 godina iskustva, a nešto manje onih sa manje od 3 godine iskustva. U hotelima sa tri zvjezdice su skoro identično zastupljeni zaposleni sa manje od 3 godine i oni sa više od 20 godina iskustva.

Takođe, hi-kvadrat test pokazuje da ne postoje razlike između hotela sa četiri i pet zvjezdica po pitanju iskustva zaposlenih, $\chi 2(6,449)=8.264$, $p=0.219(>0.01)$.

Tabela 43. Godine iskustva ispitanika prema sektoru hotela u kome rade

	manje od 3 god	3 do 10 god	10 do 20 god	više od 20 god	UKUPNO
Kabinet generalnog direktora	0 (0%)	2 (3.33%)	3 (50%)	1 (16.67%)	6 (1.21%)
Prodaja i marketing	3 (21.43%)	5 (35.71%)	4 (28.57%)	2 (14.29%)	14 (2.83%)
Hrana i piće	76 (35.68%)	81 (43.18%)	32 (15.02%)	24 (11.27%)	213 (43.12%)
Sektor noćenja	51 (38.64%)	57 (47.62%)	15 (11.36%)	9 (6.82%)	132 (26.72%)
Ljudski resursi	5 (11.90%)	20 (47.62%)	8 (19.05%)	9 (21.43%)	42 (8.50%)
Tehnička sluzba	7 (16.67%)	28 (66.67%)	5 (11.90%)	2 (4.76%)	42 (8.50%)
Spa i wellness	16 (35.56%)	22 (48.89%)	6 (13.33%)	1 (2.22%)	45 (9.11%)
UKUPNO	158	215	73	48	494

Hi-kvadrat test pokazuje da postoji statistički značajna povezanost između sektora u hotelu i godina iskustva rada u hotelskoj industriji, $\chi 2(18,494)=41.712$, $p=0.001(<0.01)$. Prema tome, može se zaključiti da je u sektorima *hrane i pića*, *sektoru noćenja*, kao i *spa i wellness* sektoru, najviše ispitanika sa 3 do 10 godina iskustva, a nešto manje sa manje od 3 godine iskustva. U sektorima *ljudskih resursa* i *tehničke službe* je takođe najviše ispitanika sa iskustvom od 3 do 10 godina, ali je drugačija distribucija u ostalim kategorijama (u *ljudskim resursima* ima neznatno više ispitanika sa više od 20 god iskustva, dok u *tehničkoj službi* ima onih sa manje od 3 godine). U *kabinetu generalnog direktora* i *prodaji i marketingu* ima 6, odnosno 14 ispitanika, što nije dovoljan broj da bi se mogao donositi zaključak. Ipak, ohrabruje činjenica što nije najviše ispitanika sa malo godina radnog iskustva tj. mlade radne snage. Tabela 44 prikazuje godine iskustva ispitanika prema radnoj poziciji u sektoru hotela u kome rade.

Tabela 44. Godine iskustva ispitanika prema radnoj poziciji u sektoru hotela u kome rade[324]

	RADNA POZICIJA U SEKTORU			
	Izvršni direktor	Menadžer sektora	Radnik u sektoru	UKUPNO
manje od 3 godine	1(20%)	4(9.09%)	151 (34.55%)	156
3 do 10 godina	1(20%)	19 (43.18%)	193 (44.16%)	213
10 do 20 godina	2(40%)	15 (34.09%)	54 (12.36%)	71
više od 20 godina	1(20%)	6 (13.64%)	39 (8.92%)	46
UKUPNO	5(1.03%)	44 (9.05%)	437 (89.92%)	486

[324] Radenović, M., Tripković Marković, A., Drljević, O., Ćoso, R. (2016), "Izazovi menadžmenta ljudskih resursa u hotelskoj industriji Crne Gore", *Teme*.

Hi-kvadrat test pokazuje da postoji statistički značajna povezanost između radne pozicije u sektoru i godina iskustva rada u hotelskoj industriji, $\chi 2(6,486)=25.653$, $p=0.000(<0.001)$. Prema tome, može se zaključiti da je najviše radnika u sektorima sa iskustvom od 3 do 10 godina, a neznatno manje sa manje od 3 godine.

Ako se analiziraju samo podaci dobijeni od menadžera, struktura godina radnog staža je slijedeća:

Tabela 45. Prosiječne godine radnog staža menadžera

GODINE RADNOG STAŽA	PROCENAT
od 3 do 10 godina	43.2%
10 do 20 godina	34.1%
Vise od 20 godina	13.6%

Među menadžerima ima najviše onih sa iskustvom od 3 do 10 godina i nešto manje onih sa 10 do 20 godina iskustva. Na kraju, među 5 direktora koji su ispitani, zastupljene su sve kategorije iskustva, ali ono što zabrinjava je postojanje direktora sa manje od 3 godine iskustva. Ipak, i u ovom slučaju je broj od 5 direktora jako mali za donošenje zaključaka, ali se može nagovijestiti postojanje anomalije. Po iskustvu autora rada takve situacije se dešavaju najčešće ondakada se direktori zapošljavaju takoreći "preko veze" tj. zahvaljujući poznanstvima, najčešće sa vlasnikom. U crnogorskom hotelijerstvu to je čest slučaj, nažalost teško dokaziv, a po iskustvu autora najčešće se tim putem zapošljava krajnje neproduktivan i neprofitabilan kadar. Nasuprot tome, ohrabruje činjenica da su menadžeri uglavnom sa iskustvom od preko 3 i više godina,pa se može reći da je radno iskustvo (i sticanje znanja) presudno pri naprijedovanju u poslu u hotelskoj industriji.

Struktura ispitanika po broju jezika koji govore je data u Tabeli 46.Čak 36 ispitanika nije dalo odgovor na ovo pitanje, pa za dalju analizu neće biti razmatrani kada bude od važnostiovaj podatak. Ono što se može naslutiti je činjenica da ukoliko ispitanik ne odgovori na pitanje o broju jezika, to može značiti da ne govori ni jedan strani jezik.

Tabela 46. Broj jezika koji ispitanici govore

BROJ JEZIKA	BROJ ISPITANIKA (%)
Jedan jezik	214 (42.38%)
Dva jezika	188 (37.23%)
Tri jezika	50(9.90%)
Više od 3 jezika	17(3.36%)
Bez odgovora	36(7.13%)
UKUPNO	505

Ispitanici su mogli navesti više jezika koje govore, kao i jezik koji nije naveden među ponuđenim (engleski, ruski, njemački, italijanski). Interesantno je da nijedan ispitanik nije dopisao nepomenuti strani jezik, a zastupljenost jezika među ispitanicima je prikazan u Tabeli 47.

Tabela 47. Strani jezici koje govore ispitanici

STRANI JEZIK	BROJ ISPITANIKA
Engleski jezik	325
Ruski jezik	188
Njemački jezik	37
Italijanski jezik	93
UKUPNO	505

Detaljnija analiza poznavanja stranih jezika je data u sljedećoj tabeli gdje se navodi poznavanje stranih jezika u zavisnosti od kategorije hotela.

Tabela 48. Poznavanje stranih jezika u zavisnosti od kategorije hotelima u kojima ispitanici rade

	KATEGORIJA HOTELA			
	Tri zvjezdice	Četiri zvjezdice	Pet zvjezdica	UKUPNO
Jedan jezik	14 (43.75%)	116 (42.18%)	75 (42.61%)	205
Dva jezika	14 (43.75%)	103 (37.45%)	65 (36.93%)	182
Tri jezika	2 (6.25%)	28 (10.18%)	19 (10.80%)	49
Više od 3 jezika	0 (0%)	7 (2.55%)	7 (3.98%)	14
Bez odgovora	2 (6.25%)	21 (7.64%)	10 (5.68%)	33
UKUPNO	32 (6.34%)	275 (54.46%)	176 (34.85%)	483

Hoteli viših kategorija su od presudnog značaja za sticanje i održavanje konkurentne prednosti na međunarodnom tržištu, zbog čega zaposleni moraju uskladiti svoja znanja i vještine sa potrebama globalizovanog tržišta. Treba imati na umu da je u ovom pitanju data subjektivna procijena zaposlenih o njihovom znanju stranih jezika, te bi realan stepen njihovog znanja trebalo ispitati posebnim testovima i u skladu sa rezultatima formulisati strategiju unaprijeđenja znanja stranih jezika. Po iskustvu autora, zaposleni obično kažu da znaju neki strani jezik, ali kada se konkretno testovima ili razgovorom to znanje provjeri, dolazi se često do zaključka da nivo znanja ne zadovoljava ni osnovne potrebe radnog mjesta. Autor je imao priliku to potvrditi tokom više godina radnog iskustva. U prilog tome svjedoči i najnoviji intervju za potrebe jednog hotela u opštini na jugu Crne Gore kada je od oko

šezdesetak ispitanika samo troje znalo da se služi engleskim jezikom i ako su svi u aplikaciji rekli da znaju engleski, a često i još neki strani jezik. U ovom slučaju to su bili ruski, italijanski i njemački. Ruski i italijanski jezik nije znao nijedan ispitanik, i ako je to bilo navedeno u njihovim aplikacijama za posao, a njemački je znao samo jedan. Znanje stranih jezika je na vrlo niskom nivou u hotelskim kompanijama u Crnoj Gori i da treba preuzeti hitne mjere za rešavanje ovog problema. Kao prvo, potrebno je ispitati usmenim i pismenim testovima zaposlene i napraviti pravi presjek stanja, odnosno nivoa znanja, a nakon toga kreirati programe učenja stranih jezika u skladu sa potrebama radnog mjesta. Kada smo za potrebe ankete ušli u predhodnu analizu po pomenutim hotelima došli smo do saznanja suprotnih kazivanju zaposlenih.

Sledeći veliki potencijalni problem može biti i to da trenutno stanje turizma u Crnoj Gori pokazuje da treba napraviti segmentaciju tržišta i imati goste iz Njemačke, Austrije, Italije, Francuske kao najvećih emitivnih zemalja. Postavlja se jednostavno pitanje kako to učiniti, obzirom dasamo 7,3% zaposlenih zna njemački jezik (i taj podatak je upitan). Na to se nadovezuje italijanski jezik sa 18,4% od ispitanih i francuski koji se ne pojavljuje u anketi. O ovome će biti još riječi u drugom dijelu analize.

Ako se analiziraju odgovori na ovo pitanje dobijeni samo od menadžera, takođe se dolazi do zaključka da je znanje stranih jezika u hotelskoj industriji Crne Gore na niskom nivou. Najveći broj menadžera govori 2 strana jezika (43.2%), njih 40.9% samo jedan strani jezik, a samo 11.4% viših rukovodilaca govori tri strana jezika. Naravno da i to treba stručno provjeriti, jer prema iskustvu autora i menadžeri često navode da znaju neki jezik a u stvari to nije tako.

Struktura ispitanika prema stručnoj spremi je predstavljena u Tabeli 49.

Tabela 49. Stručna sprema ispitanika

STRUČNA SPREMA	BROJ ISPITANIKA (%)
Osnovna škola	10(2%)
Srednja škola	272(54.40%)
Viša škola	85(17.00%)
Visoka škola	125(25%)
Magisterij	4(0.80%)
Doktorat	4(0.80%)
UKUPNO	500

Kada je riječ o stručnoj spremi, najveći broj ispitanika, njih 54,40% je završilo srednju školu, dok 25% ima visoku školu. Višu školu ima 17% ispitanika. Najmanji broj

ispitanika je onih sa magisterijom- 0,80 %, i isto toliko sa doktoratom. Predlog je povećanje udjela stručnih kurseva, stručnih škola i obuka koji bi dali priliku zaposlenima sa srednjom školom, kojih ima najveći broj (više od polovine) da se dodatno edukuju i postepeno usavršavaju u svom poslu. To su kursevi u trajanju od godinu ili dvije. Sa druge strane, iako je u hotelijerskom sektoru iskustvo nesporno jedan od najznačajnijih kriterijuma prilikom sticanja znanja, treba preispitati postojeću sistematizaciju radnih mjesta kako bi se na adekvatan način vrednovalo postdiplomsko obrazovanje.

Struktura ispitanika po tipu zaposlenja (na određeno/neodređeno vrijeme) je data u Tabeli 50.

Tabela 50. Struktura ispitanika po tipu zaposlenja (određeno/neodređeno vrijeme)

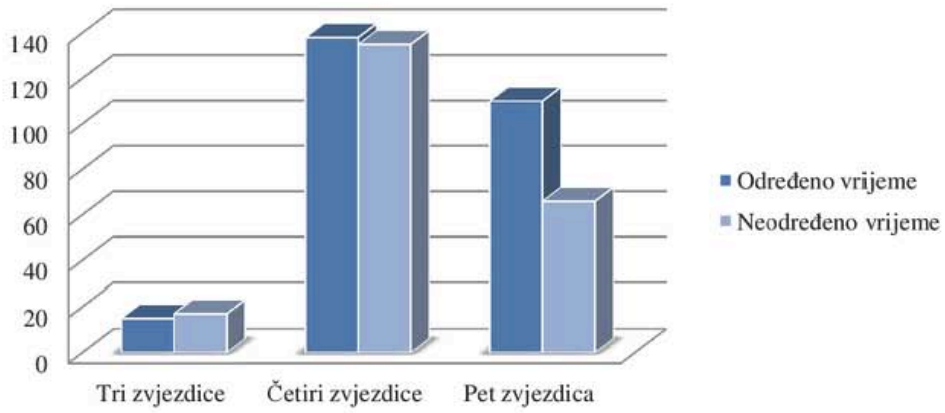
TIP ZAPOSLENJA	BROJ ISPITANIKA (%)
Određeno vrijeme	272(54.18%)
Neodređeno vrijeme	230(45.82%)
UKUPNO	502

Zastupljenost ugovora na određeno i neodređeno vrijeme prema kategorijama hotela prikazana je u narednoj tabeli.

Tabela 51. Zastupljenost ugovora na određeno i neodređeno vrijeme prema kategorijama hotela

	Tri zvjezdice	Četiri zvjezdice	Pet zvjezdica	UKUPNO
Određeno vrijeme	15 (46.88%)	138 (50.18%)	110 (62.50%)	263
Neodređeno vrijeme	17 (53.13%)	135 (49.09%)	66 (37.50%)	218
UKUPNO	32 (6.63%)	275 (56.94%)	176 (36.44%)	483

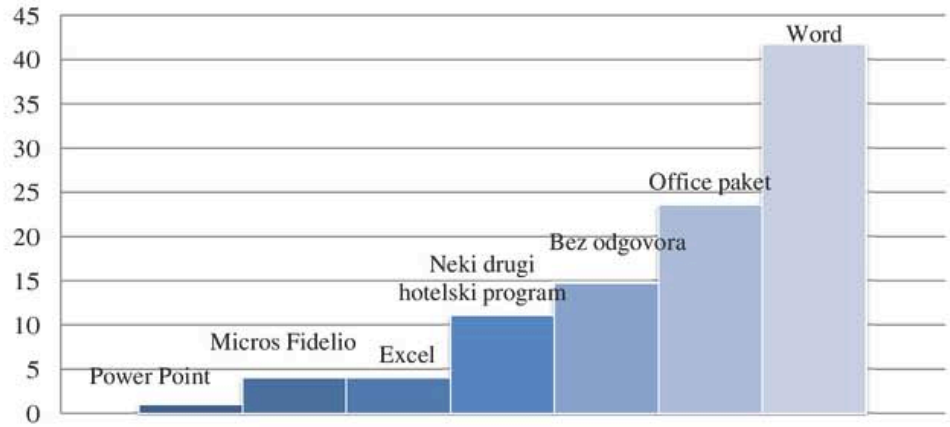
Grafikon 17. Tip zaposlenja po kategoriji hotela



Hi-kvadrat test pokazuje da skoro da postoji statistički značajna povezanost između kategorije hotela i tipa zaposlenja ispitanika, $\chi 2(6,483)=15.260$, $p=0.018(<0.05)$. U hotelima sa četiri zvjezdice je približno jednaka zastupljenost ispitanika na određeno i neodređeno vrijeme, dok je u hotelima sa pet zvjezdica više ispitanika na određeno vrijeme. I ako je hotela sa tri zvjezdice znantno manje među anketiranim, i ovdje se može uočiti približno jednaka distribucija ispitanika na određeno i neodređeno vrijeme. To dovodi u pitanje konzistentnost kvaliteta servisa naročito u hotelima sa pet zvjezdica jer velikom fluktuacijom radnika na koju ukazuju rezultati ankete se kvalitet ne postiže. Iz iskustva autora potvrdjuje se da je takav način rada opravdan zbog trenutnih finansijskih rezultata, ali nikako nije dobar za kvalitet i najbolje standard servisa jednoh hotelskog preduzeća. Predlog je za hitno smanjenje fluktuacije ljudskih resursa i ustanovljavanje standard poslovanja.

Naredni grafikon prikazuje kompjutersku pismenost ispitanika. Prema prikupljenim podacima najveći je broj onih koji koriste Word, njih 41,8%. Najmanje ispitanika koristi Power Point, samo 1%. Čak 14,7% ispitanika je istaklo da nema odgovor na ovo pitanje.

Grafikon 18. Kompjuterski programi koje ispitanici nesmetano koriste



Odgovori ispitanika pokazuju da u hotelima Crne Gore nisu značajno zastupljeni specijalizovani hotelski programi obzirom da je samo 15.1% ispitanika navelo da koristi Micros Fidelio ili neki drugi hotelski program.Taj broj je zabrinjavajuće nizak i direktno utiče na efikasnost poslovanja. U cilju unaprijeđenja efikasnosti poslovanja, vlasnici, direktori i menadžeri bi trebali više pažnje da posvete edukaciji zaposlenih na polju savremenih softverskih riješenja i da implementiraju veći broj profesionalnih programa za upravljanje hotelskim poslovanjem. Na današnjem turističkom tržištu najznačajnija je dobro obrađena i pravovremena informacija, i skoro je nemoguće uspješno poslovati na drugačiji način.

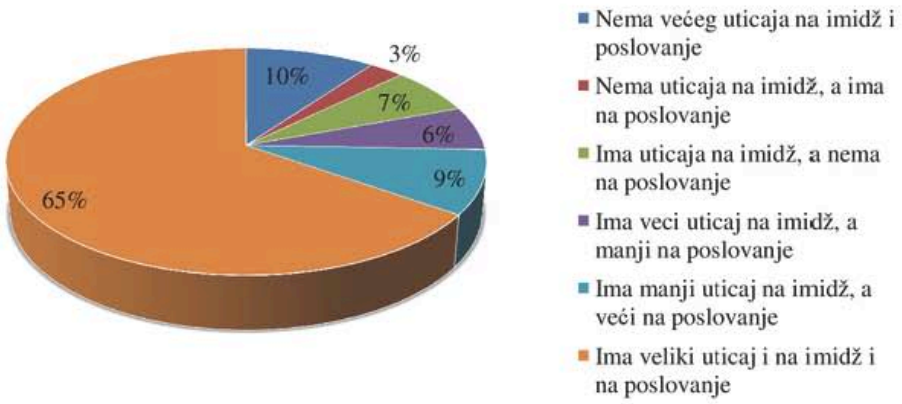
4.4.2. Analiza stavova ispitanika i komparativna analiza identifikovanih grupa ispitanika

Prvo pitanje u kome su ispitanici trebali direktno iznijeti stav o uticaju ljudskih resursa na imidž hotela je dalo rezultate predstavljeno u Tabeli 52. Može se uočiti da 56 ispitanika nije odgovorilo na postavljeno pitanje, pa neće biti razmatrani u daljim analizama koje se odnose na stavove o uticaju ljudskih resursa na imidž hotela.

Tabela 52. Stav ispitanika o uticaju ljudskih resursa na imidž hotela

Nema većeg uticaja na imidž i poslovanje	45 (10.02%)
Nema uticaja na imidž, a ima na poslovanje	12 (2.67%)
Ima uticaja na imidž, a nema na poslovanje	30 (6.68%)
Ima veci uticaj na imidž, a manji na poslovanje	28 (6.24%)
Ima manji uticaj na imidž, a veći na poslovanje	41 (9.13%)
Ima veliki uticaj i na imidž i na poslovanje	293 (65.26%)
UKUPNO	449 (88.91%)

Grafikon 19. Stav ispitanika o uticaju ljudskih resursa na imidž hotela



Može se uočiti da je svega 65% ispitanika dalo pozitivan odgovor ili odgovor koji bi bio očekivan i koristan, pa se istraživačko pitanje koje se nameće odnosi na identifikaciju faktora koji utiču na negativan ili djelimično negativan odgovor. Takođe se može zaključiti da menadžeri ne posvećuju dovoljno pažnje edukaciji i treningu zaposlenih u oblasti ljudskih resursa. Čak 35% ispitanika ne vidi značaj ljudskih resursa za imidž hotela ili smatra da ljudski resursi ne utiču ili malo utiču na poslovanje. Dobijeni podaci ukazuju na neophodnost

revidiranja postojećeg pristupa vlasnika, direktora i menadžera kako socijalizaciji, orjentaciji, edukaciji i treningu tako i organizaciji. Zaposleni nisu u dovoljnoj mjeri obaviješteni i edukovani o uticaju ljudskih resursa na ukupno poslovanje hotela što ukazuje da ne uviđaju ni sopstveni značaj za poslovni uspjeh preduzeća u kome rade. Organizacionu klimu u hotelskim kompanijama je potrebno razvijati u pravcu njegovanja timskog rada i motivacije zaposlenih, gdje će se svaki član kolektiva osjećati uvaženim i značajnim za celokupno poslovanje i imidž organizacije.

Pitanja koja mogu dati jedan od odgovora i koja se nadovezuju na predhodne rezultate su zadovoljstvo ispitanika uslovima rada u hotelu (pitanje 12 u anketi) i zadovoljstvo mjesečnom platom (pitanje 15 u anketi). Sumarni prikaz odgovora na pitanje o zadovoljstvu uslovima u hotelu je prikazano na Tabeli 53.

Tabela 53. Zadovoljstvo ipitanika uslovima rada u hotelu

Izuzetno nezadovoljni	9 (1.85%)
Nezadovoljni	35 (7.20%)
Ni zadovoljni ni nezadovoljni	157 (32.30%)
Zadovoljni	165 (33.95%)
Izuzetno zadovoljni	120 (24.96%)
UKUPNO	486 (96.24%)

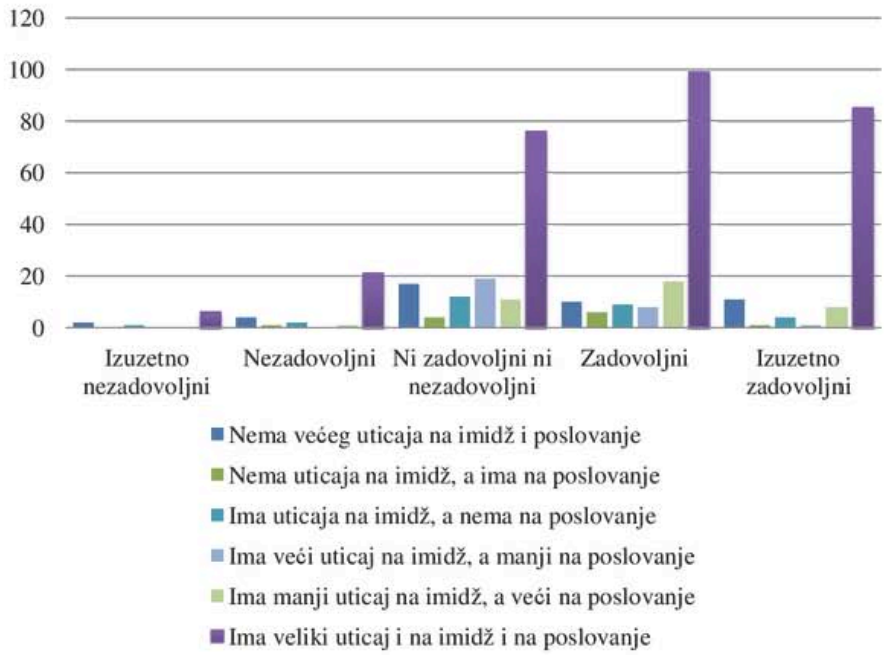
Povezanost stavova o uticaju ljudskih resursa na imidž hotela i poslovanje je prikazana u Tabeli 54.

Tabela 54. Povezanost stavova o uticaju ljudskih resursa na imidž hotela i poslovanje

	ZADOVOLJSTVO USLOVIMA U HOTELU					
Stav o uticaju ljudskih resursa na imidž i poslovanje hotela	Izuzetno nezadovoljni	Nezadovoljni	Ni zadovoljni ni nezadovoljni	Zadovoljni	Izuzetno zadovoljni	Ukupno
Nema većeg uticaja na imidž i poslovanje	2 (22.22%)	4 (11.43%)	17 (10.83%)	10 (6.06%)	11 (9.17%)	44 (9.05%)
Nema uticaja na imidž, a ima na poslovanje	0 (0%)	1 (2.86%)	4 (2.55%)	6 (3.64%)	1 (0.83%)	12 (2.47%)
Ima uticaja na imidž, a nema na poslovanje	1 (11.11%)	2 (2.86%)	12 (7.64%)	9 (5.45%)	4 (3.33%)	27 (5.56%)

Ima veći uticaj na imidž, a manji na poslovanje	0 (0%)	0 (0%)	19 (12.10%)	8 (4.85%)	1 (0.83%)	28 (5.76%)
Ima manji uticaj na imidž, a veći na poslovanje	0 (0%)	1 (2.86%)	11 (7.01%)	18 (10.91%)	8 (6.67%)	38 (7.82%)
Ima veliki uticaj i na imidž i na poslovanje	6 (66.67%)	21 (60%)	76 (48.41%)	99 (60%)	85 (70.83%)	287 (59.05%)
UKUPNO	9 (1.85%)	35 (7.20%)	157 (32.30%)	165 (33.95%)	120 (24.96%)	486 (100%)

Grafikon 20. Povezanost stavova o uticaju ljudskih resursa na imidž hotela i poslovanje



Hi-kvadrat test pokazuje da postoji statistički značajna povezanost između zadovoljstva uslovima u hotelu i stava o uticaju ljudskih resursa na poslovanje i imidž hotela, $\chi 2(24,486)=43.759$, $p=0.008(<0.01)$. Ispitanici koji su nezadovoljni i izuzetno nezadovoljni su dali negativne odgovore na uticaj na poslovanje i imidž hotela, dok je kategorija ispitanika koji su indiferentni (ni zadovoljni ni nezadovoljni) imala približno jednake pozitivne i negativne stavove (njih 48.41% je dalo pozitivan odgovor). Zaključak je da zadovoljstvo uslovima rada u hotelu direktno utiče i diktira stav o uticaju ljudskih resursa na imidž.

Naredna tabela prikazuje zadovoljstvo ispitanika uslovima rada u hotelu.

Tabela 55.Zadovoljstvo ispitanika uslovima rada

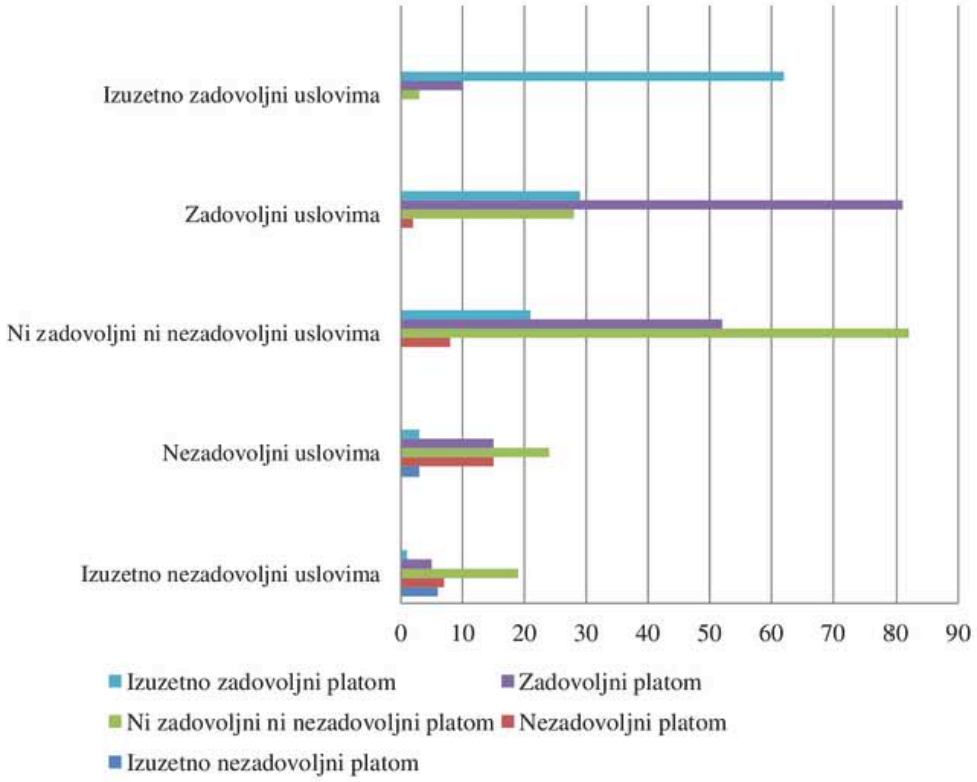
Nisam uopšte zadovoljan	38 (7.77%)
Uglavnom sam nezadovoljan	65 (13.29%)
Ni zadovljan ni nezadovoljan	167 (34.15%)
Uglavnom sam zadovoljan	141 (28.83%)
Veoma sam zadovoljan	78 (15.95%)
UKUPNO	489 (96.83%)

Povezanost zadovoljstva platom i opšteg zadovoljstva uslovima rada u hotelu je predstavljena na sledećoj tabeli.

Tabela 56. Povezanost zadovoljstva platom i opšteg zadovoljstva uslovima u hotelu

	ZADOVOLJSTVO IZNOSOM MJESEČNE PLATE					
Zadovoljstvo uslovima u hotelu	Izuzetno nezadovoljni	Nezadovoljni	Ni zadovoljni ni nezadovoljni	Zadovoljni	Izuzetno zadovoljni	UKUPNO
Izuzetno nezadovoljni	6 (66.67%)	7 (21.88%)	19 (12.18%)	5 (3.07%)	1 (0.86%)	38 (7.98%)
Nezadovoljni	3 (33.33%)	15 (46.88%)	24 (15.38%)	15 (9.20%)	3 (2.59%)	60 (12.61%)
Ni zadovoljni ni nezadovoljni	0 (0%)	8 (25%)	82 (52.56%)	52 (31.90%)	21 (18.10%)	163 (34.24%)
Zadovoljni	0 (0%)	2 (6.25%)	28 (17.95%)	81 (49.69%)	29 (25%)	140 (29.41%)
Izuzetno zadovoljni	0 (0%)	0 (0%)	3 (1.92%)	10 (6.13%)	62 (53.45%)	75 (15.76%)
UKUPNO	9 (1.89%)	32 (6.72%)	156 (32.77%)	163 (34.24%)	116 (24.37%)	476 (100.00%)

Grafikon 21. Povezanost zadovoljstva platom i opšteg zadovoljstva uslovima u hotelu



Hi-kvadrat test pokazuje da postoji jaka statistička povezanost između zadovoljstva uslovima u hotelu i zadovoljstva mjesečnom platom, $\chi 2(16,476)=313.725$, $p=0.000(<0.001)$. Može se zaključiti da iznos mjesečne plate u hotelu direktno diktira opšte zadovoljstvo uslovima u hotelu, pa samim time i stav o važnosti ljudskih resursa na imidž i poslovanje hotela. Na osnovu navedenih analiza se može zaključiti da je iznos mjesečne plate statistički značajan faktor za ljudske resurse u hotelu (što je intuitivna pretpostavka), ali i na njihov stav i odnos prema imidžu i poslovanju hotela.

Takođe, ako se stave u jednu grupu izuzetno nezadovoljni kojih ima 7,98% zatim nezadovoljni kojih ima 12,61% i tome dodaju ni nezadovoljni ni zadovoljni kojih ima 34,24% (znači ravnodušni, što iz iskustva autora govori da nisu zainteresovani ni za posao), vrlo lako se dođe do zaključka da je situacija alarmantna i da treba značajno uložiti napore na identifikovanju problematičnih radnika u cilju poboljšanja procenta u korist zadovoljnih, jer postojeća struktura šteti poslovanju. Sa duge strane, ravnodušnost se može tumačiti time da zaposleni nemaju osjećaj pripadnosti kompaniji u kojoj rade i stoga menadžeri treba da

identifikuju i da posvete posebnu pažnju ravnodušnim zaposlenima i da pokušaju da ih motivišu za pomoću raznih tehnika stimulansa i motivacije.

Važnost faktora zadovoljstva mjesečnom platom se može analizirati na osnovu pitanja koje se odnose na ostale karakteristike upravljanja ljudskim resursima, kao što su: načini stimulacije, odnosi nadređenog, načini regrutacije za posao, itd. U nastavku se navode sumarni prikazi odgovora na odgovarajuća pitanja iz ankete.

Pitanje 20 se odnosi na načine nagrađivanja u kompaniji, gdje su ispitanici mogli dati više odgovora. Interesantno je primijetiti da je ovo jedno od rijetkih pitanja gdje su svi ispitanici dali odgovor kao i da su ispitanici bili u mogućnosti dati više odgovora.

Tabela 57. Način nagrađivanja u kompaniji u kojoj ispitanici rade

NAČIN NAGRAĐIVANJA U KOMPANIJI	BROJ ISPITANIKA
povećanje plate	160
stimulacije (finansijske i druge)	192
pohvale	174
unaprijeđenje	107
stipendije i školarine	16
ostalo (studijska putovanja, plaćena odsustva i drugo)	37
UKUPNO	505

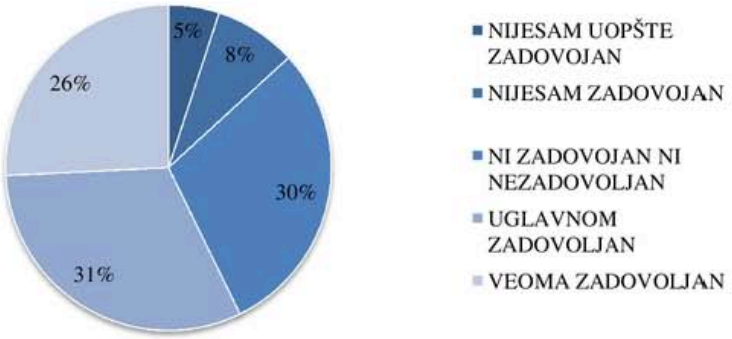
Može se uočiti da je ukupno 192 ispitanika dalo odgovor o nagrađivanju stimulacijom (koja uključuje finansijsku), a njih 160 je dalo odgovor o povećanju plate kao stimulaciji. Uzimajući u obzir da su ispitanici mogli dati više od jednog odgovora, analiza povezanosti zadovoljstva platom i načinima nagrađivanja su predstavljeni na Tabeli 58.Skoro polovina zaposlenih je dalo odgovore finansijske prirode.

Tabela 58. Povezanost zadovoljstva platom i nagrađivanja u kompaniji povećanjem plate

Zadovoljstvo iznosom mjesečne plate	Broj ispitanika koji su prethodno odgovorili da je povećanje plate način nagrađivanja
Nijesam uopšte zadovojan	8 (5.03%)
Nijesam zadovojan	13 (8.18%)
Ni zadovojan ni nezadovoljan	47 (29.56%)
Uglavnom zadovoljan	50 (31.45%)
Veoma zadovoljan	41 (25.79%)
Ukupno	159 (32.52%)

Na narednom grafikonu je prikazano zadovoljstvo platom ispitanika koji su prethodno naveli povećanje plate kao način nagrađivanja u hotelu u kome rade.

Grafikon 22. Zadovoljstvo platom ispitanika koji su prethodno naveli povećanje plate kao način nagrađivanja u hotelu u kome rade



Hi-kvadrat test pokazuje da postoji jaka statistička povezanost između zadovoljstva mjesečnom platom i iskazom da je plata način nagrađivanja koji se primjenjuje u firmi, $\chi 2(8,489)=25.043$, $p=0.002(<0.005)$.Može se zaključiti da se povećanjem plate kao sredstvom nagrađivanja direktno povećava zadovoljstvo zaposlenih, a shodno rezultatima o direktom uticaju na imidž i poslovanje kompanije, ovakav vid nagrade može biti jedna od preporučenih načina.S druge strane, može se analizirati da li je osim nagrade, stimulativna i adekvatna plata ujedno i motivacija za posao. Odgovor na ovo pitanje se može dobiti iz analize pitanja 22 iz ankete, a sumarni rezultati su predstavljeni na Tabeli 59. Na ovo pitanje su ispitanici takođe mogli navesti više od jednog odgovora.

Tabela 59. Načini motivisanja zaposlenih

NAČINI MOTIVISANJA	BROJ ISPITANIKA
Adekvatna i stimulativna plata	204 (40.40%)
Poboljšanje plate	151 (29.90%)
Poboljšanje uslova za rad	137 (27.13%)
Mogućnost napredovanja	143 (28.32%)
Mogućnost usavršavanja	102 (20.20%)
Rad za priznati hotelski brend	54 (10.69%)
UKUPNO	**505**

U tabeli se vidi da je većina ispitanika dalo odgovore da su adekvatna i stimulativna plata (40.40%) i poboljšanje plate (29.90%) najčešća motivacija, a nakon toga dolaze poboljšanje uslova za rad (27.13%), mogućnost napredovanja (28.32%), mogućnost usavršavanja (20.20%) i rad za priznati hotelski brend (10.69%). Može se zaključiti da su, po mišljenju zaposlenih, najbolji načini za stimulaciju finansijske prirode odnosno: povećanje plate i adekvatna i stimulativna plata.

U cilju dobijanja odgovora na pitanje da li neki od navedenih načina stimulacije (osim plate) kao rezultat daje povećan nivo zadovoljstva radnika, ispitana je statistička značajnost povezanosti navedenih stimulacija sa identifikovanim opštim zadovoljstvom radnika. Zaključeno je da povećanje plate nije značajan faktor za povećanje zadovoljstva (tj. ne postoji statistički značajna povezanost sa opštim zadovoljstvom, $\chi 2(4,489)=6.988$, $p=0.137(>0.05)$).

Po ocjeni i iskustvu autora zaposleni su obicno potpuno nezadovoljni, pa i ako im se nešto plata poveća nece biti puno zadovoljni. Zaposlene zadovoljava plata koja je sama po sebi dovoljno visoka od starta rada u kompaniji, ali ne i od obećanja da će se plata povećati. Rezultati analize pokazuju sledeće:

- poboljšanje uslova za rad nije značajan faktor za povećanje zadovoljstva (tj. ne postoji statitstički značajna povezanost sa opštim zadovoljstvom, $\chi 2(4,489)=1.790$, $p=0.774(>0.05)$
- mogućnost napredovanja nije značajan faktor za povećanje zadovoljstva (tj. ne postoji statitsički značajna povezanost sa opštim zadovoljstvom, $\chi 2(4,489)=3.962$, $p=0.411(>0.05)$
- mogućnost usavršavanja jeste značajan faktor za povećanje zadovoljstva (tj. postoji statitstički značajna povezanost sa opštim zadovoljstvom,$\chi 2(4,489)=9.779$, $p=0.044(<0.05)$
- rad za priznati hotelski brend nije značajan faktor za povećanje zadovoljstva (tj. ne postoji statistički značajna povezanost sa opštim zadovoljstvom, $\chi 2(4,489)=5.825$, $p=0.213(>0.05)$

S obzirom da je mogućnost usavršavanja još jedan statistički značajan faktor za povećanje opšteg zadovoljstva radnika, u Tabeli 60 su predstavljeni podaci koji to i potvrđuju.

Tabela 60. Zadovoljstvo platom ispitanika koji su naveli mogućnost usavršavanja kao način radne motivacije

Zadovoljstvo iznosom mjesečne plate	Ispitanicikoji su prethodno naveli mogućnost usavršavanja kao način za motivaciju za posao
Nijesam uopšte zadovojan	4 (4.08%)
Nijesam zadovojan	9 (9.18%)
Ni zadovojan ni nezadovoljan	28 (28.57%)
Uglavnom zadovoljan	36 (36.73%)
Veoma zadovoljan	21 (21.43%)
UKUPNO	98 (19.41%)

Dobijeni rezultat je svakako ohrabrujući, i predstavlja identifikovani način za unaprijeđenje ne samo zadovoljstva ljudskih resursa, već i njihovih radnih sposobnosti i edukacije. Stoga se u nastavku navodi detaljnija analiza aspekata edukacije, uključujući svijest zaposlenih o potrebnoj i dovoljnoj dužini trajanja, kao i oblastima za teme treninga. Navedeni aspekti su uključeni u nekoliko pitanja u anketi (pitanja 18, 23, 24).

Pitanje 18 se odnosi na mišljenje zaposlenih o dužini trajanja obuke za pojedino radno mjesto (kuvar, konobar, recepcioner). U Tabeli 61 su predstavljeni sumarni rezultati.

Tabela 61. Potrebna dužina obuke za pojedina radna mjesta prema mišljenju ispitanika

DUŽINA TRAJANJA OBUKA	BROJ ISPITANIKA (%)
1 mjesec	143 (28,83%)
3 mjeseca	156 (31,45%)
6 mjeseci	76 (15,32%)
12 mjeseci	49 (9,87%)
Više godina	72 (14,53%)
UKUPNO	496 (98.22%)

Može se uočiti da svega 24,40% ispitanika ima stav da je godinu dana ili više godina potrebno za usavršavanje za određeno radno mjesto u hotelskoj industriji, što je anomalija. Sa druge strane, preko 70% ispitanika misli da je za obuku za određeno radno mjesto dovoljno od 1 do 6 mjeseci. Po iskustvu autora to je pogrešno, jer se za 6 mjeseci zaposleni ne može obučiti dovoljno dobro ni za jedan od poslova u hotelu. Obuka u tom trajanju tek započinje i traje više godina.

Ipak, zbog raznolikosti radnih pozicija i sektora u hotelima, u nastavku se navodi analiza navedenih stavova upravo u zavisnosti od radne pozicije i sektora u kojem ispitanici rade.

Tabela 62. Stav zaposlenih o optimalnoj dužini obuke za pojedina radna mesta u zavisnosti od sektora u kome su zaposleni

SEKTOR HOTELA	1 MJESEC	3 MJESECA	6 MJESECI	12 MJESECI	VIŠE GODINA	UKUPNO
Kabinet generalnog direktora	1 (16.67%)	3 (50%)	2 (33.33%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (1.23%)
Prodaja i marketing	3 (21.43%)	2 (14.29%)	3 (21.43%)	1 (7.14%)	5 (35.71%)	14 (2.87%)
Hrana i piće	39 (18.66%)	60 (28.71%)	41 (19.62%)	26 (12.44%)	43 (20.57%)	209 (42.92%)
Sektor noćenja	49 (37.98%)	47 (36.43%)	12 (9.30%)	11 (8.53%)	10 (7.75%)	129 (26.49%)
Ljudski resursi	15 (35.71%)	14 (33.33%)	7 (16.67%)	2 (4.76%)	4 (9.52%)	42 (8.62%)

Tehnička služba, obezbeđenje	10 (23.81%)	20 (47.62%)	5 (11.90%)	2 (4.76%)	5 (11.90%)	42 (8.62%)
Spa i wellness	21 (46.67%)	7 (15.56%)	6 (13.33%)	6 (13.33%)	5 (11.11%)	45 (9.24%)
UKUPNO	138 (28.34%)	153 (31.42%)	76 (15.61%)	48 (9.86%)	72 (14.78%)	487 (96.44%)

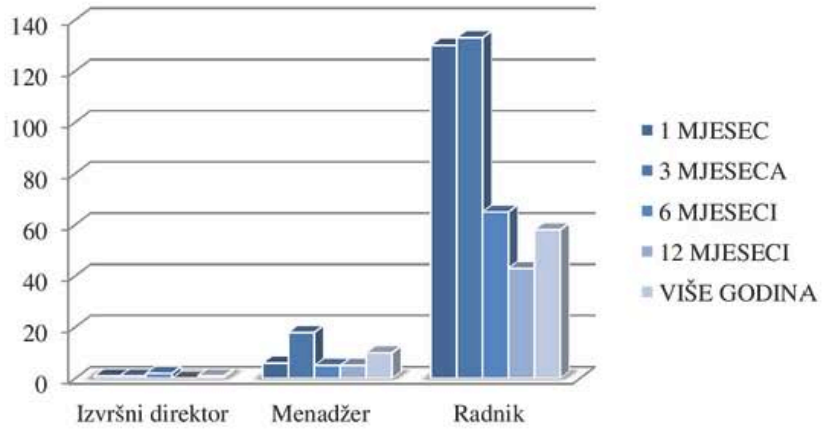
Hi-kvadrat test pokazuje da postoji jaka statistička povezanost između sektora u hotelu i stava o potrebnom trajanju obuka, $\chi 2(24,487)=56.893$, $p=0.000(<0.001)$. Može se zaključiti da postoje razlike u stavovima o potrebnom trajanju obuka među zaposlenima u raznim sektorima hotela. U sektoru *hrane i pića* skoro da je ravnomjerno zastupljeno mišljenje da obuke treba da traju 1 mjesec, 3 mjeseca, 6 mjeseci i više godina. U svim sektorima preovladava mišljenje da obuka traje do 6 mjeseci. Izdvaja se podatak da u sektoru *prodaje i marketinga* vlada mišljenje preko 40% zaposlenih da obuka treba da traje godinu i više godina što se može povezati i sa starosnom strukturom ispitanika i radnim iskustvom koje je najveće u sektoru *prodaje i marketinga.*

S druge strane, Tabela 63 i Grafik 23 prikazuju podatke o povezanosti radne pozicije i stave o potrebnom trajanju obuka.

Tabela 63. Stav o potrebnoj dužini trajanja obuke u zavisnosti od radne pozicije zaposlenog

RADNA POZICIJA	1 MJESEC	3 MJESECA	6 MJESECI	12 MJESECI	VIŠE GODINA	UKUPNO
Izvršni direktor	1 (0.73%)	1 (0.66%)	2 (2.78%)	0 (0%)	1 (1.45%)	5 (1.05%)
Menadžer	6 (4.38%)	18 (11.84%)	5 (6.94%)	5 (10.42%)	10 (14.49%)	44 (9.21%)
Radnik	130 (94.89%)	133 (87.50%)	65 (90.28%)	43 (89.58%)	58 (84.06%)	429 (89.75%)
UKUPNO	137 (28.66%)	152 (31.80%)	72 (15.06%)	48 (10.04%)	69 (14.44%)	478 (94.65%)

Grafikon 23. Stav o potrebnoj dužini trajanja obuke u zavisnosti od radne pozicije zaposlenog



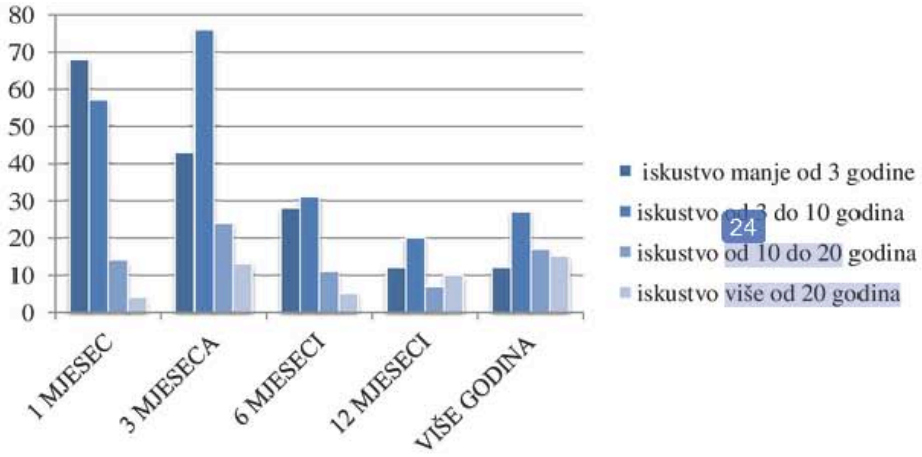
Interesantno je da povezanost nije statistički značajna ($\chi 2(8,478)=10.950$, $p=0.205(>0.05)$, što znači da nisu samo radnici oni koji imaju pogrešan stav da je manje od 6 mjeseci dovoljno za obuke, već je značajan broj menadžera i direktora koji imaju takvo mišljenje.

U narednoj tabeli su predstavljeni rezultati analize stavova o trajanju obuke u zavisnosti od godina iskustva rada u hotelskoj industriji.

Tabela 64. Stav o potrebnoj dužini trajanja obuke u zavisnosti od godina radnog iskustva

GODINE RADA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI	1 MJESEC	3 MJESECA	6 MJESECI	12 MJESECI	VIŠE GODINA	UKUPNO
manje od 3 godine	68 (41.72%)	43 (26.38%)	28 (17.18%)	12 (7.36%)	12 (7.36%)	163 (33.00%)
od 3 do 10 godina	57 (27.015)	76 (36.02%)	31 (14.69%)	20 (9.48%)	27 (12.80%)	211 (42.71%)
od 10 do 20 godina	14 (19.18%)	24 (32.88%)	11 (15.07%)	7 (9.59%)	17 (23.29%)	73 (14.78%)
više od 20 godina	4 (8.51%)	13 (27.66%)	5 (10.64%)	10 (21.28%)	15 (31.91%)	47 (9.51%)
UKUPNO	143 (28.95%)	156 (31.58%)	75 (15.18%)	49 (9.92%)	71 (14.37%)	494 (97.82%)

Grafikon 24. Stav o potrebnoj dužini trajanja obuke u zavisnosti od godina radnog iskustva



Hi-kvadrat test pokazuje da postoji jaka statistička povezanost između sektora u kome ispitanici rade i stava o potrebnom trajanju obuka, $\chi 2(12,494)=49.999$, $p=0.000(<0.001)$. Može se zaključiti da radnici sa više iskustva rada u hotelskoj industriji imaju racionalnije stavove o dužini trajanja obuka. Šta više, zaposleni sa iskustvom manjim od 10 godina u najvećem dijelu imaju stav da su obuke do 3 mjeseca sasvim dovoljne, što se može smatrati jednim od kritičnih rezultata i anomalija u hotelskim kompanijama u Crnoj Gori. To potvrđuje činjenično stanje današnjeg hotelijerstva u Crnoj Gori u kome kompanije često žele da što brže zarade bez mnogo ulaganja, pogotovo u ljudske resurse. Zaposlenima sa manje iskustva, a naročito menadžerima je na neki način usađeno (i primorani su na to) mišljenje "novih" generalnih direktora i vlasnika. Mnogi od njih nisu iz hotelijerske ili turističke branše, i ne znaju dovoljno o vrijednosti dobre usluge i zaposlenom kao jednom od činilaca te usluge. Problem je nepostojanje razvijene svijesti o tome da kvalitet ne može da se postigne na brzinu, pa se stoga i događaju ovakve anomalije. Na to se nadovezuje pitanje da li takvi menadžeri, vlasnici kao i sami zaposleni mogu da ocjene koji su kriterijumi koji određuju kvalitetnu uslugu koja se od njih očekuje. Nasuprot tome, sigurno je da zaposleni svih nivoa i na svim pozicijama u hotelskoj kompaniji, sa više radnog iskustva, uvide da uvijek ima nešto novo da se nauči i zato imaju gore pomenuti stav.

U narednoj tabeli su predstavljeni rezultati uticaja kategorije hotela na stavove zaposlenih o potrebnom trajanju obuka.

Tabela 65. Stav o potrebnoj dužini trajanja obuke u zavisnosti od kategorije hotela u kome rade

KATEGORIJA HOTELA	1 MJESEC	3 MJESECA	6 MJESECI	12 MJESECI	VIŠE GODINA	UKUPNO
Tri zvjezdice	5 (15.63%)	10 (31.25%)	7 (21.88%)	4 (12.50%)	6 (18.75%)	32 (6.74%)
Četiri zvjezdice	69 (25.75%)	75 (27.99%)	46 (17.16%)	30 (11.19%9	48 (17.91%)	268 (56.42%)
Pet zvjezdica	63 (36%)	64 (36.57%)	18 (10.29%)	14 (8.00%)	16 (9.14%)	175 (36.84%)
UKUPNO	137 (28.84%)	149 (31.37%)	71 (14.95%)	48 (10.11%)	70 (14.74%)	475 (94.06%)

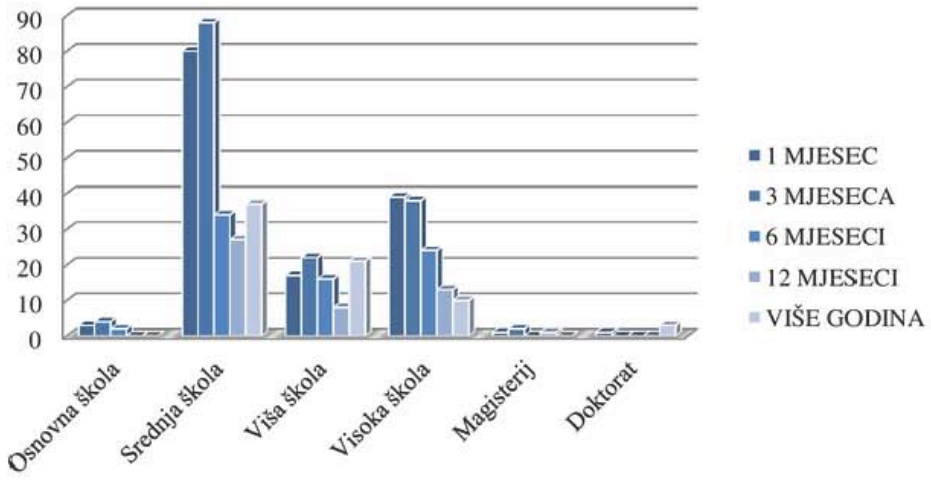
Hi-kvadrat test pokazuje da postoji statistička povezanost između kategorije hotela i stava o potrebnom trajanju obuka, $\chi 2(12,496)=22.059$, $p=0.037(<0.05)$. Može se uočiti da su zaposleni u hotelima sa četiri zvjezdice procentualno dali najviše poželjnih odgovora, dok zabrinjavaju odgovori među zaposlenim sa pet zvjezdica. Po iskustvu autora kao i iz rezultata predhodne analize, može se reći i da je najveći broj zaposlenih sa obukama koje su trajale između 1 i 3 mjeseca u hotelima sa 5 zvjezdica. Na taj način vlasnici pokušavaju da uštede novac, sa druge strane dobro je to što pokušavaju da uštede novac, ali je loše to što se takav stav ili kratko vrijeme obuke direktno odražava na kvalitet usluge koji se najviše pokazuje u hotelima sa 5* gdje bi usluga trebala da je najbolja.

Povezanost između trenutnog stepena obrazovanja zaposlenih i njihovog stava o potrebnom trajanju obuka je predstavljena u Tabeli 66 i Grafiku 25.

Tabela 66. Stav o potrebnoj dužini trajanja obuke u zavisnosti od nivoa obrazovanja

Obrazovanje	1 MJESEC	3 MJESECA	6 MJESECI	12 MJESECI	VIŠE GODINA	UKUPNO
Osnovna škola	3 (33.33%)	4 (44.44%)	2 (22.22%)	0 (0%)	0 (0%)	9 (1.81%)
Srednja škola	80 (30.08%)	88 (33.08%)	34 (12.78%)	27 (10.15%)	37 (13.91%)	266 (53.63%)
Viša škola	17 (20.24%)	22 (26.19%)	16 (19.05%)	8 (9.52%)	21 (25%)	84 (16.94%)
Visoka škola	39 (31.45%)	38 (30.65%)	24 (19.35%)	13 (10.48%)	10 (8.06%)	124 (25%)
Magisterij	1 (25%)	2 (50%)	0 (0%)	1 (25%)	0 (0%)	4 (0.81%)
Doktorat	1 (25%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (75%)	4 (0.81%)
UKUPNO	141 (28.72%)	154 (31.36%)	76 (15.48%)	49 (9.98%)	71 (14.46%)	491 (97.23%)

Grafikon 25. Stav o potrebnoj dužini trajanja obuke u zavisnosti od nivoa obrazovanja



Hi-kvadrat test pokazuje da postoji statistička povezanost između stručne spreme zaposlenih i stava o potrebnom trajanju obuka, $\chi 2(24,496)=36.498$, $p=0.049$ (<0.05). Može se uočiti da su zaposleni sa srednjim stručnim obrazovanjem najviše odgovarali da je potrebno do 3 mjeseca obuke. Međutim, ono što zabrinjava su odgovori zaposlenih sa visokom stručnom spremom koji su takođe odgovorili u 62.10% da je dovoljno do 3 mjeseca obuke. Nameće se zaključak, da i pored formalnog obrazovanja, zaposleni u hotelima imaju svakodnevne potrebe za adekvatnim obukama i obrazovanjem, ali sa druge strane ne prepoznaju dovoljno tu potrebu, a to navodi na zaključak o slabom menadžmentu. Po iskustvu autora, naročito zaposleni koji završe visoke škole za menadžment traže zaposlenje na pozicijama u menadžmentu. Prilikom toga uvijek se javlja isti problem, a to je da već poslije nekoliko mjeseci tvrde da znaju sve hotelske operacije, a predhodno nemaju nikakvog iskustva u poslu, već samo formalno obrazovanje tj. završen fakultet. Dolazi do velikog problema kada stvarno preuzmu neke menadžerske funkcije.

Pitanje 23 u anketi se odnosi na vrste obuka koje su realizovane, dok se pitanje 24 odnosi na dužinu realizovanih obuka. U pitanju 23 ispitanici su mogli navesti višestruke odgovore. Zabrinjava podatak da je većina ispitanika unapređivalo znanje jezika i pohađalo stručnu obuku u okviru radnog mjesta što zahvata skoro 60% ukupnih obuka, dok se ostale obuke vrlo malo upražnjavaju. To je jasan signal da se sa zaposlenima nedovoljno radi i da je postojeći nivo obuke nedovoljan. Može se zaključiti da se zaposleni primaju u radni odnos na određeno, kratko vrijeme i da poslodavci nemaju strateške planove ulaganja u razvoj takvih zaposlenih, već oni služe za puko takoreći odrađivanje posla sa geslom "bolje nekakav nego

nikakav radnik". Nameće se i pitanje da li menadžerski kadar ima dovoljno iskustva, volje i znanja da sprovede obuke. Prema iskustvu autora, menadžerski kadar u Crnoj Gori u većini slučajeva ne zadovoljava potrebe i standarde radnog mjesta (pozicije) na kojoj se nalaze, a rezultat toga je najčešće, na kraju, nedovoljna, nepotpuna i nekvalitetna usluga. Takodje treba napomenuti i prekvalifikacije radnika sa poslova koji najčešće nemaju nikakvih dodirnih tačaka I sličnosti sa ugostiteljstvom kao što su: automekaničar, moler, gradjevinac itd u radnike u ugostiteljstvu npr: kuvar, konobar, hogijeničarka itd. Postavlja se pitanje da li na takav način i za kratko vrijeme proizvedena radna snaga ima znanje i želju da radi u ugostiteljstvu, a pogotovo u hotelima visokih kategorija. Niko nije protiv pomoći u zapošljavanju ali postavlja se još jedno pitanje; da li sa takvim postupcima činimo dobro našoj hospitality industriji ?

Tabela 67. Obuke koje su realizovane u preduzećima gde su ispitanici zaposleni

VRSTA OBUKE	BROJ ISPITANIKA
Učenje jezika	222 (30.04%)
Stručna obuka u sklopu radnog mjesta	217 (29.36%)
Obuka za rad na računarima	42 (5.68%)
Menadžerske obuke	19 (2.57%)
Upoznavanje sa kompanijom i vještine ophođenja sa gostima	104 (14.07%)
Obuke kroz rotiranje poslova (cross-trening)	55 (7.44%)
Obuka kroz simuliranje događaja u hotelu	17 (2.30%)
Rješavanje reklamacija	18 (2.44%)
Poboljšanje prodaje (za sve sektore)	17 (2.30%)
Razvoj liderstva	12 (1.62%)
Razvoj menadžerskih sposobnosti	16 (2.16%)
UKUPNO	505 (100.00%)

Sumarni prikaz odgovora na pitanja 23 i 24 iz ankete je predstavljen na Tabeli 68 na osnovu kojih se može analizirati dužina trajanja realizovanih obuka u hotelima. S obzirom da su ispitanici mogli dati višestruke odgovore na pitanje vezano za oblast u kojoj su održane obuke, rezultati su predstavljeniuzimajući u obzir ispitanike koji su prethodno odgovorili da je obuka iz navedene oblasti održana.

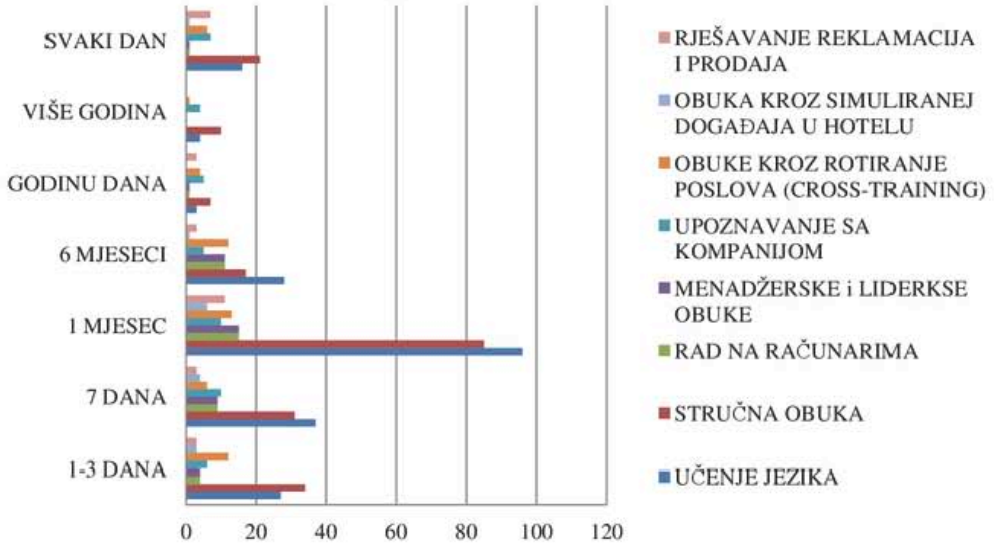
Tabela 68. Dužina trajanja i oblast održane obuke

Radna pozicija	1-3 dana	7 dana	1 mjesec	6 mjeseci	1 godinu	Više godina	Svaki dan (prije, poslije ili u toku posla)	Ukupno
Učenje jezika	27 (12.80%)	37 (17.54%)	96 (45.50%)	28 (13.27%)	3 (1.42%)	4 (1.90%)	16 (7.58%)	211 (41.78%)
Stručna obuka	34 (16.59%)	31 (15.12%)	85 (41.46%)	17 (8.29%)	7 (3.41%)	10 (4.88%)	21 (10.24%)	205 (40.59%)
Rad na računarima	4 (9.76%)	9 (21.95%)	15 (36.59%)	11 (26.83%)	1 (2.44%)	0 (0%)	1 (2.44%)	41 (8.12%)
Menadžerske obuke	1 (5.26%)	6 (31.58%)	6 (31.58%)	3 (15.79%)	2 (10.53%)	0 (0%)	1 (5.26%)	19 (3.76%)
Upoznavanje sa kompanijom	22 (22.92%)	16 (16.67%)	30 (31.25%)	8 (8.33%)	4 (4.17%)	3 (3.13%)	13 (13.54%)	96 (19.01%)
Obuke kroz rotiranje poslova (cross-training)	12 (22.22%)	6 (11.11%)	13 (24.07%)	12 (22.22%)	4 (7.41%)	1 (1.85%)	6 (11.11%)	54 (10.69%)
Obuka kroz simuliranje događaja u hotelu	3 (20.00%)	4 (26.67%)	6 (40%)	1 (6.67%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (6.67%)	15 (2.97%)
Rješavanje reklamacija	2 (13.33%)	1 (6.67%)	7 (46.67%)	3 (20%)	1 (6.67%)	0 (0%)	1 (6.67%)	15 (2.97%)
Poboljšanje prodaje (za sve sektore)	1 (6.67%)	3 (20%)	4 (26.67%)	0 (0%)	2 (13.33%)	0 (0%)	5 (33.33%)	15 (2.97%)
Razvoj liderstva	3 (25%)	1 (8.33%)	1 (8.33%)	1 (8.33%)	0 (0%)	2 (16.67%)	4 (33.33%)	12 (2.38%)
Razvoj menadžerskih sposobnosti	2 (12.50%)	3 (18.75%)	3 (18.75%)	1 (6.25%)	3 (18.75%)	2 (12.50%)	2 (12.50%)	16 (3.17%)

Iz tabele se može uočiti da među održanim treninzima i odgovorima ispitanika postoji velika heterogenost, pa se nameće pitanje određivanja statističke značajnosti razlike u dužinama trajanja obuka iz različitih oblasti. U tom cilju su urađene sljedeće transformacije nad raspoloživim podacima:

- Zbog male zastupljenosti obuke iz oblasti (što je već veliki problem i anomalija): menadžerske obuke, razvoj liderstva i razvoj menadžerskih sposobnosti kreirana je grupa pod nazivom: *menadžerske i liderske obuke;*
- Zbog male zastupljenosti obuke iz oblasti (što je već veliki problem i anomalija): rješavanje reklamacija i poboljšanje prodaje kreirana je grupa pod nazivom: *prodaja i reklamacije.*

Grafikon 26. Dužina trajanja i oblast održane obuke



Hi-kvadrat test pokazuje da postoji statistička povezanost između oblasti i dužine trajanja održane obuke, $\chi 2(42,739)=88.542$, $p=0.000$ (<0.001). Učenja jezika i stručne obuke su trajale najviše do mjesec dana (što je po iskustvu autora velika anomalija i greška), dok su cross-trening obuke trajale i do 6 mjeseci. Može se uočiti da je određeni dio radnika odgovorio da su stručne obuke i učenje jezika trajale svakodnevno, što se jedino može smatrati zadovoljavajućim odgovorom. Sa druge strane, podaci potvrđuju prethodni zaključak da se u hotelskim kompanijama nedovoljno radi sa zaposlenima po pitanju obuke i usavršavanja. Treba imati na umu da se za mjesec dana ne može naučiti ni nekoliko fraza na stranim jezicima (najčešće engleski), a ne mogu se steći ni neophodne vještine za obavljanje stručnih poslova. Ostale obuke ne samo što su kratko trajale,već su i nedovoljno zastupljene.

4.4.3. Menadžeri kao ključni faktori u donošenju odluka i upravljanju ljudskim resursima

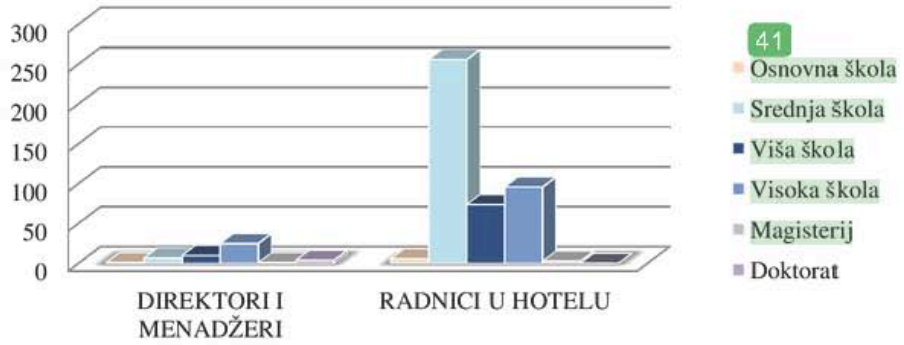
S obzirom da su menadžeri ključni faktori u upravljanju kako ljudskim resursima u hotelu, tako i upravljanju poslovima u hotelu, u ovom poglavlju se posebno analiziraju menadžeri: kako njihovi statovi i karakteristike, tako i stavovi ostalih zaposlenih o menadžerima i njihov uticaj na poslovanje.

U Tabeli 69 je predstavljena razlika menadžera i direktora u odnosu na radnike po pitanju stepena obrazovanja.

Tabela 69. Nivo obrazovanja menadžera

	NIVO OBRAZOVANJA						
	Osnovna škola	Srednja škola	Viša škola	Visoka škola	Magisterij	Doktorat	UKUPNO
Direktori i menadžeri	1 (2.04%)	7 (14.29%)	10 (20.41%)	25 (51.02%)	1 (2.04%)	4 (8.16%)	48 (9.94%)
Radnici u hotelu	6 (1.37%)	256 (58.45%)	74 (16.89%)	96 (21.92%)	3 (0.68%)	0 (0.005)	435 (90.06%)
Ukupno	7 (1.45%)	263 (54.45%)	84 (17.39%)	121 (25.05%)	4 (0.83%)	4 (0.83%)	483 (95.64%)

Grafikon 27. Nivo obrazovanja menadžera



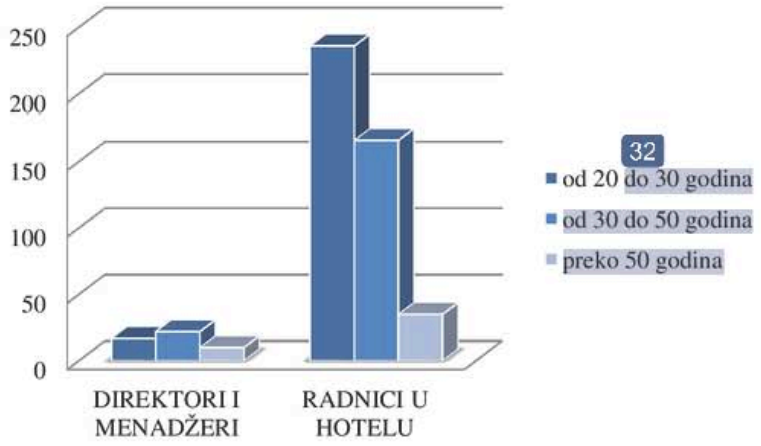
Hi-kvadrat test pokazuje da postoji statistička povezanost pozicije na kojoj rade i stepena obrazovanja, $\chi 2(6,487)=69.119$, $p=0.000$ (<0.001). Sa grafika se može uočiti da je među radnicima najviše onih sa srednjim obrazovanjem, dok menadžeri i direktoriimaju u većini slučajeva završenu visoku školu.To je povoljan pokazatelj, jer viši stepen menadžmenta pored neformalnog obrazovanja i iskustva u struci, mora posjedovati i formalno obrazovanje.

U Tabeli 70 i na Grafikonu 28 su predstavljeni podaci o starosnim kategorijama menadžera i ostalih radnika.

Tabela 70. Starosna kategorija prema radnoj poziciji

	STAROSNA KATEGORIJA			
RADNA POZICIJA	Od 20-30 godina	Od 30-50 godina	Preko 50 godina	UKUPNO
Direktori i menadžeri	17 (34.69%)	22 (44.90%)	10 (20.41%)	49 (10.08%)
Radnici u hotelu	236 (54%)	166 (37.99%)	35 (8.01%)	437 (89.92%)
UKUPNO	253 (52.06%)	188 (38.68%)	45 (9.26%)	486 (96.24%)

Grafikon 28. Starosne kategorije mandžera i radnika



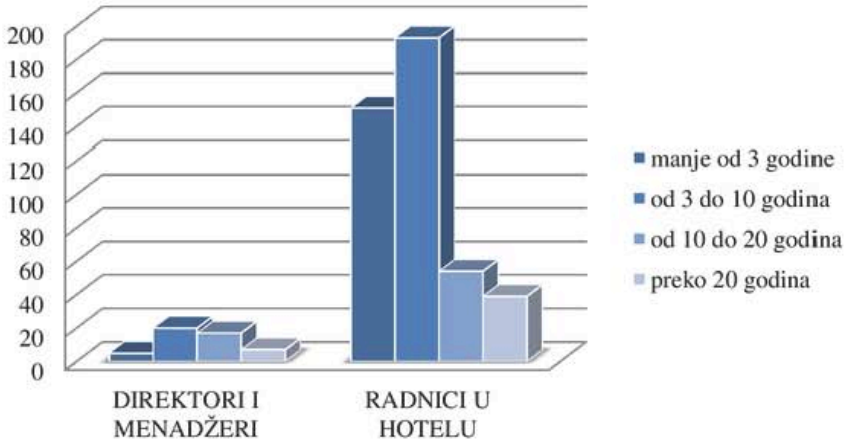
Hi-kvadrat test pokazuje da postoji statistička povezanost pozicije na kojoj rade i starosne kategorije, $\chi 2(2,486)=11.016$, $p=0.004$ (<0.05). Sa grafika se može uočiti da je među radnicima najviše onih od 20 do 30 godina starosti, dok su menadžeri i direktori nešto stariji (većina je od 30 do 50 godina).Ovo je povoljan pokazatelj i direktno povezan sa sledećom tabelom, jer pokazuje da su godine iskustva povezane sa godinama starosti i da je najčešće to faktor koji utiče na napredovanje u struci. Takođe to je i najbolji način za napredovanje na višu poziciju u preduzeću.

U Tabeli 71 i Grafiku 29 su predstavljeni podaci o iskustvu u radu u hotelskoj industriji među menadžerima i radnicima.

Tabela 71. Godine radnog iskustva menadžera

	GODINE ISKUSTVA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI				
RADNA POZICIJA	manje od 3 godine	od 3 do 10 godina	od 10 do 20 godina	preko 20 godina	UKUPNO
Direktori i menadžeri	5 (10.20%)	20 (40.82%)	17 (34.69%)	7 (14.29%)	49 (10.08%)
Radnici u hotelu	151 (34.55%)	193 (44.16%)	54 (13.26%)	39 (8.92%)	437 (89.92%)
UKUPNO	156 (32.10%)	213 (43.83%)	71 (14.61%)	46 (9.47%)	486 (96.24%)

Grafikon 29.Radno iskustvo menadžera



Hi-kvadrat test pokazuje da postoji statistička povezanost pozicije na kojoj rade i starosne kategorije, $\chi 2(3,486)=24.637$, $p=0.000$ (<0.001). Sa Grafika 29, može se uočiti da je među radnicima najviše onih do 10 godina iskustva rada u hotelskoj industriji, dok su menadžeri i direktori sa nešto više iskustva (većina je od 3 do 20 godina).

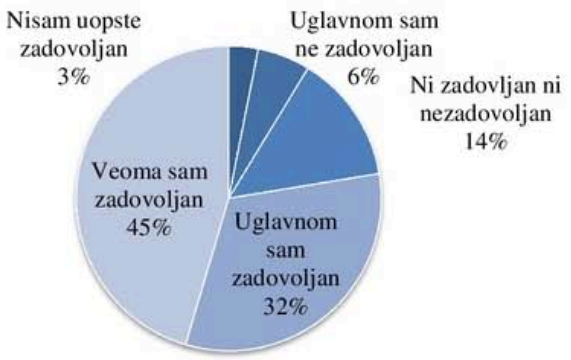
U Tabeli 72 i Grafiku 30 su predstavljeni sumarni rezultati zadovoljstva zaposlenih odnosom menadžerima prema njima.

Tabela 72. Zadovoljstvo zaposlenih odnosom menadžera[325]

ZADOVOLJSTVO ODNOSNOM MENADŽERA	BROJ ISPITANIKA (%)
Nijesam uopšte zadovojan	15 (3.11%)
Nijesam zadovojan	27 (5.60%)
Ni zadovojan ni nezadovoljan	66 (13.69%)
Uglavnom zadovoljan	155 (32.16%)
Veoma zadovoljan	219 (45.44%)
UKUPNO	482 (95.45%)

[325] Rađenović, M., Tripković Marković, A., Drljević, O., Ćoso, R. (2016), "Izazovi menadžmenta ljudskih resursa u hotelskoj industriji Crne Gore", *Teme*.

Grafikon 30. Zadovoljstvo zaposlenih odnosom menadžera



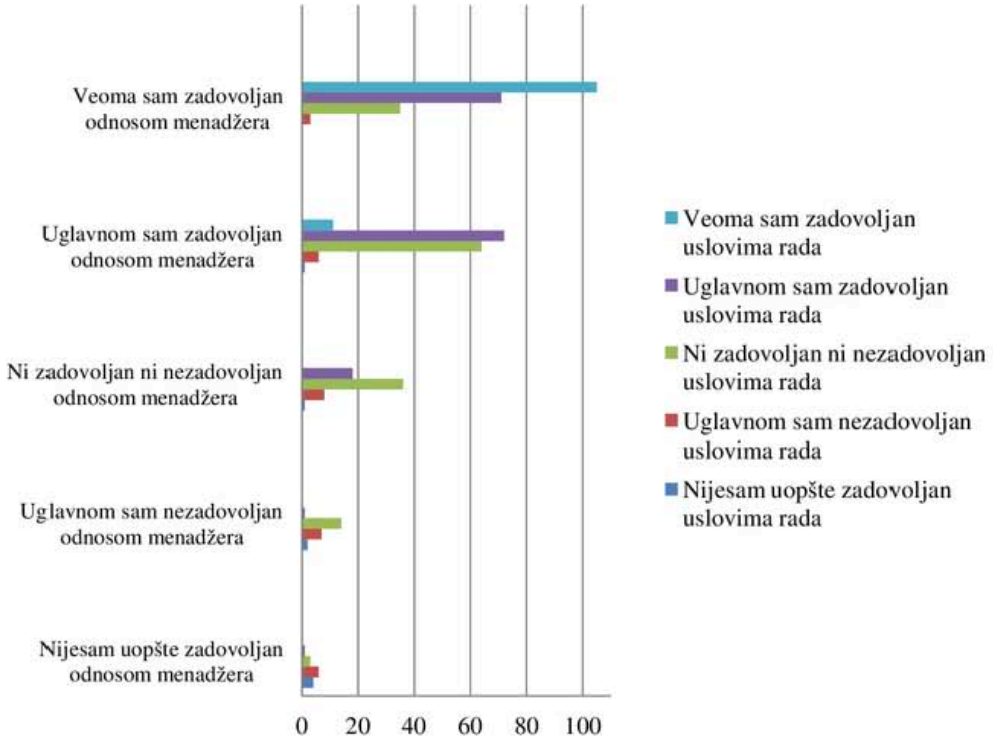
Interesantan je sljedeći rezultat koji polazuje direktnu povezanost opšteg zadovoljstva uslovima rada sa zadovoljstvom odnosa menadžera prema njima. Sumarni podaci su predstavljeni u Tabeli73 i na Grafiku 31.

Tabela 73. Odnos zadovoljstva ispitanika uslovima rada i odnosom menadžera prema njima[326]

	Zadovoljstvo uslovima rada u hotelu					
Zadovoljstvo odnosom menadžera	Nijesam uopšte zadovoljan	Uglavnom sam nezadovoljan	Ni zadovoljan ni nezadovoljan	Uglavnom sam zadovoljan	Veoma sam zadovoljan	Ukupno
Nijesam uopšte zadovoljan	4 (28.57%)	6 (42.86%)	3 (21.43%)	1 (7.14%)	0 (0%)	14 (2.99%)
Uglavnom sam nezadovoljan	2 (8.33%)	7 (29.17%)	14 (58.33%)	1 (4.17%)	0 (0%)	24 (5.12%)
Ni zadovoljan ni nezadovoljan	1 (1.59%)	8 (12.70%)	36 (57.14%)	18 (28.57%)	0 (0%)	63 (13.43%)
Uglavnom sam zadovoljan	1 (0.65%)	6 (3.90%)	64 (41.56%)	72 (46.75%)	11 (7.14%)	154 (32.84%)
Veoma sam zadovoljan	0 (0%)	3 (1.40%)	35 (16.36%)	71 (33.18%)	105 (49.07%)	214 (45.63%)
Ukupno	8 (1.71%)	30 (6.40%)	152 (32.41%)	163 (34.75%)	116 (24.73%)	469 (92.88%)

[326] Rađenović, M., Tripković Marković, A., Drljević, O., Ćoso, R. (2016), "Izazovi menadžmenta ljudskih resursa u hotelskoj industriji Crne Gore", *Teme*.

Grafikon 31. Uticaj zadovoljstva odnosa mendžera prema zaposlenima na opšte zadovoljstvo uslovima u hotelu



Hi-kvadrat test pokazuje da postoji statistička povezanost zadovoljstva odnosom menadžera i opšteg zadovoljstva uslovima u hotelu, $\chi 2(16,469)=283.008$, $p=0.000$ (<0.001). Sa Grafika 31 se može uočiti da je kod ispitanika obostrano zadovoljstvo ili obostrano nezadovoljstvo, pa je osim zadovoljavajuće plate (što je ranije dokazano kao jedan od kriterijuma i preduslova za opšte zadovoljstvo), odnos menadžera prema zaposlenima jedan od presudnih faktora zadovoljstva radnika.

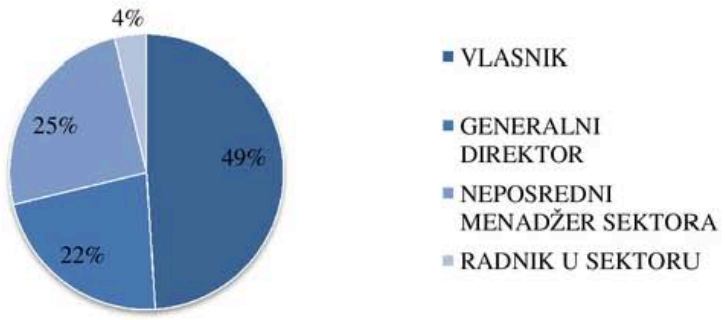
Menadžeri bi trebali biti prvi u hijerarhijskoj strukturi koji su odgovorni za direktno donošenje odluka. Međutim, rezultati odgovora ne pokazuju navedeno, a prikazani su u Tabeli 74 i Grafiku 32. Sa druge strane i iz iskustva autora, vlasnici su najčešće i direktni donosioci odluka u kompanijama, kako strateških tako i operativnih. Postavlja se pitanje, koja je onda uloga menadžera, koje su njihove nadležnosti i zašto su oni zapošljeni? To je i jedan od odgovorana pitanje zašto još uvijek veliki broj hotelskih kompanija ne napreduje i ne ispunjava planirane ciljeve. Po mišljenju autora,odgovor na to je da najčešćena čelu hotelskih kompanija se nalaze generalni direktori i vlasnici koji misle da najbolje poznaju posao u hotelu kao i uopšte menadžerski posao (kao i da imaju neograničene menadžerske vještine i

sposobnosti), a ni jedni ni drugi nemaju dovoljno predhodnih iskustava i znanja u oblasti hotelske industrije.

Tabela 74. Mišljenje ispitanika o tome ko donosi odluke u hotelu[327]

POZICIJA DONOSIOCA ODLUKA	BROJ ISPITANIKA (%)
Vlasnik	143 (29.07%)
Generalni direktor	265 (53.86%)
Neposredni menadžer sektora	73 (14.84%)
Radnik u sektoru	11 (2.24%)
UKUPNO	492 (100,00%)

Grafikon 32. Mišljenje ispitanika o tome ko donosi odluke u hotelu



Na kraju, analizirano je pitanje mjerenja produktivnosti. U Tabeli 75 i na Grafiku 33 su dati sumarni rezultati koji predstavljaju podatke o primjenljivim mjerama za mjerenje produktivnosti, dok Tabela 76 i Grafik 34 daju podatke o načinu mjerenju produktivnosti

Tabela 75. Da li se mjeri produktivnost u hotelu u kome su ispitanici zaposleni?[328]

MJERENJE PRODUKTIVNOSTI	BROJ ISPITANIKA (%)
Da	153 (30.30%)
Ne	181 (35.84%)
Ne znam kako se mjeri produktivnost	116 (22.97%)
Bez odgovora	55 (10.89%)
Ukupno	505 (100%)

Može se uočiti da je svega 153 ispitanika (30,30%) dalo pozitivan odgovor na pitanje o mjerenju produktivnosti, jer u ovom slučaju se nedostajući odgovori mogu smatrati odgovorima nastalim neznanjem o temi postavljenog pitanja.

[327] Rađenović, M., Tripković Marković, A., Drljević, O., Ćoso, R. (2016), "Izazovi menadžmenta ljudskih resursa u hotelskoj industriji Crne Gore", *Teme*.
[328] Ibid.

Grafikon 33. Da li se mjeri produktivnost u hotelu u kome su ispitanici zaposleni?



Po iskustvu autora, većina zaposlenih bi trebala da bude upoznata sa pojmom produktivnosti i načina na koje se ona mjeri. Kada zaposleni znaju šta je produktivnost i da se mjerenjem produkivnosti ocjenjuje njihov rad, većina zaposlenih će se potruditi da brže i efikasnije završava svoje radne zadatke. Preporuka je da se svi zaposleni periodično obavještavaju o produktivnosti, a sa rezultatima je poželjno da se vežu: nagrade, stimulansi, bonusi itd.

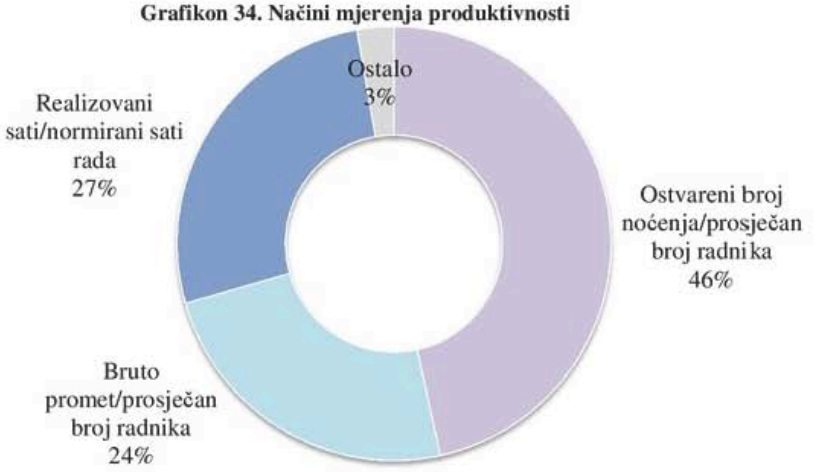
Za ispitanike koji su dali potvrdan odgovor na pitanje o mjerenju produktivnosti, predstavljeni su i odgovori o načinima mjerenja koji se primjenjuju u hotelu u kome rade.

Tabela 76. Načini mjerenja produktivnosti[329]

NAČINI ZA MJERENJE PRODUKTIVNOSTI	BROJ ISPITANIKA (%)
Ostvareni broj noćenja/prosječan broj radnika	68 (46.58%)
Bruto promet/prosječan broj radnika	35 (23.97%)
Realizovani sati/normirani sati rada	39 (26.71%)
Ostalo	4 (2.74%)
UKUPNO	146 (28.91%)

[329] Rađenović, M., Tripković Marković, A., Drljević, O., Ćoso, R. (2016), "Izazovi menadžmenta ljudskih resursa u hotelskoj industriji Crne Gore", *Teme*.

Grafikon 34. Načini mjerenja produktivnosti



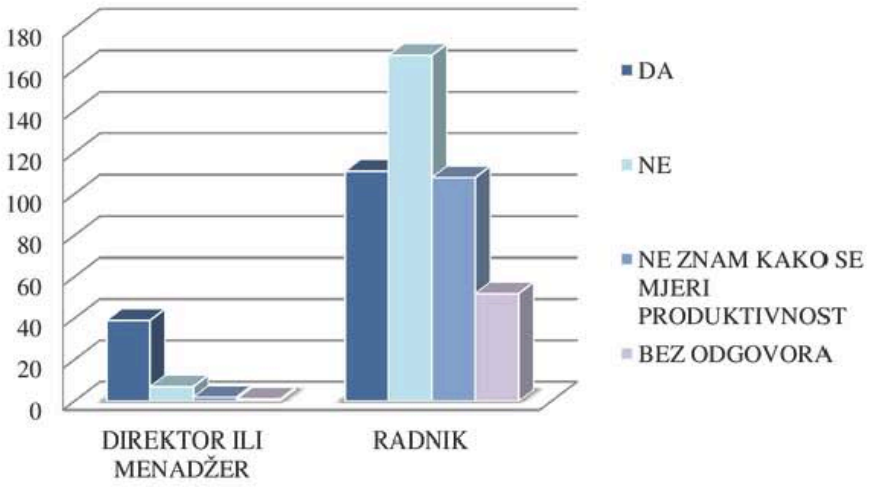
Razlika između direktora i menadžera i radnika po pitanju znanja o mjerenju produktivnosti je predstavljena u sljedećoj tabeli i grafiku.

Tabela 77. Komparativna analiza odgovora menadžera i radnika na pitanje: Da li se mjeri produktuvnost u hotelu u kome radite?[330]

Radna pozicija u hotelu	Da	Ne	Ne znam kako se mjeri produktivnost	Bez odgovora	Ukupno
Direktor ili menadžer	39 (79.59%)	7 (14.29%)	2 (4.08%)	1 (2.04%)	49 (10.06%)
Radnik	111 (25.34%)	167 (38.13%)	108 (24.66%)	52 (11.87%9	438 (89.94%)
Ukupno	150 (30.80%)	174 (35.73%)	110 (22.59%)	53 (10.88%)	487 (96.43%)

[330] Rađenović, M., Tripković Marković, A., Drljević, O., Ćoso, R. (2016), "Izazovi menadžmenta ljudskih resursa u hotelskoj industriji Crne Gore", *Teme*.

Grafikon 35. Komparativna analiza odgovora menadžera i radnika na pitanje: da li se mjeri produktuvnost u hotelu u kome radite?



Hi-kvadrat test pokazuje da postoji statistička povezanost radne pozicije i znanja o mjerenju produktivnosti u hotelu, $\chi 2(3,487)=61.294$, $p=0.000$ (<0.001). Sa Grafika 35 se može uočiti da menadžeri i direktori imaju znantno veći stepen znanja o mjerenju produktivnosti, ali se ipak ono mora povećati i među zaposlenima, jer se od zaposlenih očekuje da znaju (menadžeri treba da ih upoznaju sa značajem produktivnosti) da se određene mjere i analize sprovode u hotelu u kojem su zaposleni, i one trebaju biti njima poznate kao i rezultati mjerenja.

5. RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA U HOTELIJERSTVU CRNE GORE KAO PRETPOSTAVKA OSTVARIVANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI

U ovom poglavlju biće analiziran startegijski razvoj ljudskih resursa u Crnoj Gori u cilju sticanja konkurentne prednosti, a u skladu sa strateškim pravcima definisanim u Strategiji razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma u Crnoj Goriiz 2007.godine. Na osnovu predloženih strateških pravaca dati su predlozi i perspektiva budućeg razvoja.

5.1. Strategijski razvoj ljudskih resursa u Crnoj Gori

U *Strategiji razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma u Crnoj Gori* iz 2007.godine[331] identifikovano je nekoliko strateških pravaca u kojima je potrebno razvijati buduću ponudu crnogorskog turizma kako bi se maksimalno produžila turistička sezona, iskoristili potencijali Crne Gore kao turističke destinacije i povećao ukupni kvalitet turističkog proizvoda. Prvenstveno je potrebno izmjeniti sam turistički proizvod što uključuje usluge hotelskog i ostalog smještaja, ponudu hrane i pića, institucije od značaja za razvoj turizma kao što su Ministarstva, turistički odbori, informacioni biroi, turistička udruženja i turističke organizacije, saobraćajne subjekte, organizatore putovanja i posrednike i dr. Navedeno implicira da je poboljšanje kvaliteta turističkog proizvoda Crne Gore kompleksan zadatak koji zahjteva usku saradnju pružaoca turističkih usluga različitih nivoa. Potrebna je saradnja subjekata iz različitih turističkih sektora Crne Gore, s tim da je neophodno definisati razvojni cilj koji treba da bude zajednički za sve, a to je povećanje konkurentnosti turističkog proizvoda Crne Gore na međunarodnom tržištu. Postojeću ponudu je potrebno diverifikovati kako bi se maksimalno iskoristili potencijali Crne Gore, i to povećanjem ponude turističkih/planinskih vodiča, animatora, "Event"/"Incentive" agencija, kongresnog i konferencijskog turizma, wellness i banjskog turizma kao i ponuda zaaktivan odmor (splavarenje, pješačenje, skijanje, sportske ponude, itd.) i seoski turizam.

Turističku ponudu Crne Gore potrebno je razvijati u 2 strateška pravca: unaprijeđenje kvaliteta postojeće ponude koja uključuje sunce i plažu, odnosno pasivan turistički odmor

[331] Vlada CG, Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine (2007). *Strategija razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma u Crnoj Gori*. Podgorica. str. 11.

(podrazumijeva podizanje kvaliteta usluga hotela restorana, turističkih agencija i ostalih posrednika) i razvoj novih proizvoda, odnosno obogaćivanje postojeće turističke ponude. Oba strateška pravca podrazumijevaju izvjesne promjene u strukturi ljudskih resursa. Prvi strateški pravac podrazumijeva sledeće promjene:

- Dodatnu edukaciju postojećeg osoblja (primarno u hotelima i restoranima) koja se može odvijati kako putem formalnog, tako i putem neformalnog obrazovanja. Neformalno obrazovanje u ovom slučaju uključivalo bi seminare, konferencije, predavanja i radionice.
- Povećanje efikasnosti i efektivnosti radnih procesa uz obaveznu primjenu kontrolnih procedura.

Drugi strateški pravac podrazumijeva zapošljavanje novog osoblja obzirom da se u Strategiji razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma u Crnoj Gori predviđa da će ponude u planinskom turizmu uključujući i zimske sportove, nacionalnim parkovima i seoskim područjima biti sve značajnije u budućnosti.

Prema WTTC prognozi, do 2016.godine u crnogorskom turizmu biće zaposleno oko 24.500 radnika, čiji je raspored po sektorima prikazan na narednom grafikonu.

Grafikon 36. Raspored zaposlenih po sektorima u turizmu Crne Gore-projekcija za 2016.godinu[332]



[332] Vlada CG, Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine (2007), *Strategija razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma u Crnoj Gori*, Podgorica.

U budućnosti će potreba za kvalifikovanim i sposobnim ljudskim resursima u turizmu biti sve izraženija obzirom na postojanje sve većeg broja konkurenata na tržištu. Ovdje se ne misli samo na lokalne konkurente, koji iako značajni ne predstavljaju najveći izazov za ponuđače turističkih usluga. Danas je globalna konkurentnost u turističkom sektoru jedna od osnova dugoročnog uspjeha. Iz tog razloga, turistički proizvod Crne Gore, a time i zaposleni u toj grani privrede moraju konstantno unapređivati svoje sposobnosti kako bi zadovoljili potrebe sve zahtjevnijih turista i kako bi država Crna Gora bila prepoznata na turističkoj mapi svijeta.

5.2. Perspektiva i predlozi za budućnost razvoja ljudskih resursa u Crnoj Gori

Ključna pitanja kojima su zapravo definisani prioriteti budućeg razvoja kadrovskog potencijala u turizmu Crne Gore definisana su u Strategiji razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma kao:[333]

- Postavljanje raspoložvosti kvalifikovanih i kompetentnih ljudskih resursa u sektoru turizma kao zajednički cilj poslodavaca i zaposlenih uključujući i privatni sektor;
- Usklađivanje strateških pravaca razvoja kvalifikovanih i kompetentnih ljudskih resursa u sektoru turizma sa reformam obrazovanja i aktuelnim politikama na tržištu rada;
- Unaprijeđenje kvaliteta postojeće ponude zaposlenih, povećanje broja kvalifikovanih zaposlenih kao i diverzifikacija programa obuke u skladu sa zahtjevima tržišta;
- Usklađivanje za zahtjevima Evropske unije.

Obzirom na podatak da je u 2009.godini neku vrstu obuke završilo između 20-25% zaposlenih u sektoru turizma[334], a što direktno potvrdjuje i istraživanje u radu, zaključuje se da ne postoji dovoljno razvijena svijest pružaoca turističkih usluga tj vlasnika ugostiteljskih objekata o značaju obuke i unapređenja znanja. Iz toga razloga je neophodno razviti svijest naročito vlasnika ugostiteljskih objekata o ulozi koju zaposleni imaju u promociji turističkog, a posebno hotelskog proizvoda. Iz toga razloga se i u Strategija razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma u Crnoj Gori navodi da je obzirom na slabu razvijenost ponude privatnih

[333]Vlada CG, Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine (2007), *Strategija razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma u Crnoj Gori*, Podgorica. str. 46.
[334]Vlada Crne Gore, Ministarstvo rada i socijalnog staranja (2011),*Nacionalna strategija zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa: 2012-2015.*, Podgorica. str. 33.

kvalifikacionih usluga kao i internog usavršavanja potrebno povećati broj privatnih pružalaca kvalifikacionih usluga.

Značaj edukacije zaposlenih u turizmu istaknut je još početkom novog milenijuma u izveštaju Evropske komisije pod nazivom "Poboljšanje treninga u cilju unaprijeđenja vještina u turističkoj industriji".[335] U ovom izvještaju se ističe da savremena turistička industrija mora uvažavati potrebe tržišta i u skladu sa tim, zaposleni moraju posedovati multidisciplinarna znanja kako bi turističko preduzeće moglo da napreduje. Neke od ovih vještina uključuju: nove tehnologije, upravljanje kvalitetom, brigu o mušterijama, vještine komunikacije, znanje jezika. Timski rad, upravljanje projektima, održivi razvoj, sigurnost i bezbjednost na radu i dr. Obzirom na blisku povezanost različitih pružaoca turističkih usluga, značajno je formirati saveze i partnerstva (npr. između hotela i škola) koja će ubrzati razvoj kompetentnih zaposlenih u hotelskoj industriji. Poseban akcijenat treba staviti na unaprijeđenje fleksibilnostizaposlenih, a posebno menadžera. Rigidna organizaciona struktura i autokratski način vođenja sve više se napušta, jer takve organizacione strukture nisu dovoljno fleksibilne da bi uspele da se izbore sa zahtjevima promenljivog tržišta. Na mjesto ovakvih tradicionalnih struktura pojavljuju se decentralizacija i projektni timovi. Upravo iz tog razloga, zaposleni moraju da budu dovoljno edukovani i stručni u svom poslu da mogu samostalno donositi pojedine odluke, a sve u cilju unaprijeđenja konkuretnosti hotelskog preduzeća kroz zadovoljavanje potreba gostiju. Izazovi današnjih hotela nisu samo privlačenje, već i zadržavanje kvalifikovanih radnika. Iz tog razloga neophodno je da edukacija zaposlenih uključisve zaposlene i menadžere svih nivoa, jer je to veoma važan detalj upravljanja ljudskim resursima. Najtalentovanije, najsposobnije i najkompetentnije zaposlene je neophodno zadržati u kompaniji korišćenjem kako materijalnih tako i nematerijalnih strategija motivacije. Za dugoročan uspjeh hotelskih preduzeća, potrebno je da menadžeri razumiju da je ulaganje u ljudski kapital dugoročna investicija.

Prema Ivanović predlozi za razvoj ljudskih resursa izvedene su od sledećih glavnih pretpostavki[336]:

1. Turizam je u Crnoj Gori jedna od najznačajnijih, ako ne i najznačajnija, privredna grana;

---

[335]EC (2001), *Final report of workin*44*up B: Improving training in order to upgrade skills in the tourism industry*. URL: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/documents/working-groups-reports/index_en.htm#h2-2, pristupljeno 12.08.2014.

[336]Ivanović (2010), *Menadžment ljudskih resursa u hotelijerstvu Crnogorskog primorja* - doktorska disertacija. Novi Sad: Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo. str 236.

2. Turistička industrija zapošljava veliki broj ljudi, te se razvojem ovog sektora otvaraju nova radna mjesta čime se izbjegava emigrirane talentovanih radnika u druge zemlje. Rast zaposlenosti i obezbjeđenje stručnih kadrova u turizmu utiče i na smanjenje siromaštva u zemlji;

3. Kada se razvija sektor turizma, posledično dolazi do povećanja tražnje za radnicima i u drugim povezanim sektorima, na primer ugostiteljstvo. Edukovani i stručni kadrovi u turizmu obezbjeđuju visok kvalitet usluge čime se povećava konkurentnost Crne Gore kao turističke destinacije na međunarodnom tržištu;

4. U Crnoj Gori ne postoji dovoljno stručnog kadra koji posjeduje znanja, sposobnosti i kompetencije u skladu sa zahtjevima tržišta;

5. Postojeća struktura formalnog i neformalnog obrazovanja nije u skladu sa sadašnjim i budućim potrebama sektora turizma.

Pored gore navedenih problema, istraživanje i analiza ankete kao i zapažanja autora ukazala su na još ključnih problema koji direktno utiču na razvoj ljudskih resursa u Crnoj Gori.

a. Nedovoljna saradnja privrednika (vlasnika turističkih objekata) sa obrazovnim institucijama, školama i fakultetima u cilju što bolje pripreme za izazove predstojećeg posla kroz praktičnu nastavu i veći broj zaposlenih.

b. Većina hotela u Crnoj Gori radi sezonski te se javlja problem zapošljavanja radne snage na više mjeseci čime se smanjuje kako interesovanje za upis u turističke škole, tako i želja za zapošljavanjem u objektima gdje su plaćeni samo nekoliko mjeseci u toku godine. Ugovori o radu se stalno obnavljaju na kratki rok tako da nema sigurnosti posla. Takodje takvim zapošljavanjem drastišno opada kvalitet usluge, a samim tim i poslovanje hotelijerstva

c. U javnosti vlada mišljenje da poslove turizmu, a naročito u ugostiteljskim objektima, može da obavlja i kvalifikovano i nekvalifikovano lice. Često se zapošljavaju radnici bez iskustva. U svijesti ljudi u Crnoj Gori vlada pogrešno mišljenje da je zanimanje konobar, sobarica itd.poslednji izbor, odnosno zanimanje koje bi preporučili nekome onda kada nema boljih alternativa.Često se može čuti od roditelja "a upisali smo ga u konobare" sa tužnim uzdahom.[337] Stoga se postavlja pitanje na koji način vratiti ugled ovim poslovima.

[337]Izvor: Srednja ugostiteljska škola u Budvi. U Budvi kao turistički najrazvijenijoj opštini u Crnoj Gori 2013.godine nije upisano nijedno odeljenje konobara.

d. Nedovoljna kvalifikacija nastavnika i profesora za rad u obrazovnim institucijama koje se bave turizmom i ugostiteljstvom.[338]

e. U skladu sa slabljenjem kvaliteta radne snage slabi kvalitet i motivisanost menadžerskog kadra. Menadžerske obuke su na veoma niskom nivou.

f. U školama i na radnim mjestima (u hotelima) nije dovoljno zastupljeno učenje stranih jezika koji su osnov za bavljanje turizmom. Veoma mali broj zaposlenih kvalitetno govori strani jezik, a i kada govori najčešće je to engleski.

g. U hotelima se javlja veliki broj zaposlenih kojima rad u hotelu ne predstavlja izazov i zadovoljstvo i koji nemaju svijest o uticajz zaposlenih na imidž hotela. To vodi ka zaključku da menadžment nedovoljno pažnje posvećuje zaposlenima, čime se umanjuje nivo kvaliteta usluge.

h. Obuke u hotelima kratko traju tako da nije moguće imati kvalitetnu radnu snagu, a samim tim i kvalitetnu uslugu.

i. Većna zaposlenih nema motivaciju za rad u hotelima. Najčešće motivaciono sredstvo i posledica zadovoljstva je plata, a iznos plate diktira i opšte zadovoljstvo zaposlenih. Takođe, dio zaposlenih je zadovoljan mogućnostima napredovanja kao i odnosom menadžera prema njima.

j. Generalno vlada pogrešno mišljenje kod svih struktura, da se posao u hotelima može brzo naučiti i da je za obuku dovoljno 1-3 mjeseca. Takođe javlja se slaba zastupljenost obuka svih vrsta kao i cjeloživotnog učenja i usavršavanja.

k. Velika je needukovanost i neobrazovanost vlasničke strukture hotelskih objekata u Crnoj Gori, a sa druge strane, u isto vrijeme vlasnici su i donosioci najvećeg broja odluka u kompanijama. Navedeni trend otežava kvalitetno obavljanje poslovnih operacija.

l. Potpuno je zapostavljan značaj mjerenja produktivnosti u hotelima.

m. Zakon o radu nije prilagođen potrebama savremenog tržišta.

Na osnovu gore navedenih pretpostavki i problema koji se javljaju u Crnoj Gori mogu se izvesti predlozi za budućnost, a to su:

- Razvoj ljudskih resursa u turizmu staviti kao jedan od *prioritetnih ciljeva* razvoja Crne Gore sa čime će se poboljšati kvalitet proizvoda kao i prepoznatljivost i konkurentnost destinacije na globalnom tržištu. U skladu sa tim napraviti strategije razvoja ljudskih resursa

[338] Po iskustvu autora, čest je slučaj da na fakultetima i u školama rade profesori i nastavnici koji nemaju niti jednog dana iskustva u radu u kompanijama u sektoru turizma i ugostiteljstva.To je veliki problem, jer se postavlja pitanje kakvo i koje znanje oni mogu da prenesu na učenike ili studente.

u hospitality industriji, postaviti jasne standard za zapošljavanje u skladu sa kategorijom hotela i uspostaviti provjere istih uz preduzimanje mjera za neispunjavanje.

- Staviti naglasak na *obrazovanje i obuku kadrova* svih nivoa, ali najviše na nivou menadžmenta iz Crne Gore. U tom slučaju veliki dio intelektualnog kapitala bi ostajao u Crnoj Gori, a sezonska radna snaga bi mogla da se uvozi. Domaći menadžeri bi je obučavali, a samim tim bi se bolje objezbedila konzistentnost usluge i bolje bi se pratili zadati standardi;
- Napraviti detaljnu *kontrolu turističkih škola i fakulteta* i ako je potrebno napraviti reviziju programa, a posebno provjeriti kvalifikacije nastavnika i profesora;
- Uspostaviti bolju i *aktivniju saradnju tzv. realnog sektora i obrazovnih institucija* u cilju što bolje pripreme budućih zaposlenih za obavljanje te djelatnosti kao i praćenje trendova u turizmu i ugostiteljstvu. Najveći akcenat dati na izvođenje praktične nastave;
- Sa aspekta države pripremiti *podsticajne mjere* za objekte koji ne posluju sezonalno u cilju što boljeg animiranja i motivisanja ljudi da upisuju turističke škole i fakultete i da se zapošljavaju u turizmu i ugostiteljstvu. Podsticajne mjere se mogu javiti u vidu smanjenja plaćanja poreza i doprinosa u zimskom period, smanjenja plaćanja PDV-a itd.;
- Kroz razne edukativne aktivnosti prikazivati pravu sliku i perspektive razvoja turizma i hotelijerstva i na taj način pokušati *promijeniti mišljenje javnosti i podići nivo svijesti* o poslovima u turizmu i upisima turističkih škola i fakulteta sa jedne strane, a sa druge pokušati prikazati i dati važnost na cjeloživotno učenje;
- U sklopu formalnog i neformalnog obrazovanja pojačati *učenje jezika i stručnih predmeta* iz turizma;
- *Provjeriti rad i kompetencije* ne samo nastavnika i profesora nego i svih pružaoca obuka u turizmu;
- Posebnu pažnju posvetiti *cjeloživotnoj obuci kao i motivisanosti* zaposlenih za rad u hotelima;
- Kroz formalno i neformalno obrazovanje, razne stručne kurseve kao i zakonske okvire povećati *stručno obrazovanje vlasnika* turističkih i ugostiteljskih objekata u turizmu;
- Povećati značaj *mjerenja produktivnosti* i drugih pokazatelja poslovanja u hotelima;
- Prilagoditi *Zakon o radu* savremenim potrebama hotelijerstva.

Za veću raspoloživost kvalifikovanih i kompetentnih ljudskih resursa za sektor turizma i ugostiteljstva potrebno je unaprijediti postojeći sistem obrazovanja i usmjeriti reformu obrazovnog sistema u pravcu koji diktira tržište, odnosno tražnja.

ZAKLJUČAK

U radu je dokazano su ljudski resursi ključni faktor uspjeha u hotelskim kompanijama kao i da bi bolje upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu presudno uticalo na poboljšanje ekonomskih reszultata. Efekat poslovanja hotelskih kompanija visoke kategorije zavisi od učinka ljudskih resursa, a kvalitet ljudskih resursa u hotelskim kompanijama determiniše kvalitet usluge. Obzirom na specifičnosti koje karakterišu hotelsko poslovanje, prije svega dominantna uloga procesa usluživanja na utisak gosta o cjelokupnom proizvodu, zaposleni se po značaju za uspjeh hotelske organizacije mogu izjednačiti sa potrošačima. Kako bi steklo i održalo konkurentnu prednost na savremenom tržištu, hotelsko preduzeće mora konstantno ulagati u ljudske resurse prije svega kroz edukaciju, treninge i radnu motivaciju. Adekvatno upravljanje ljudskim resursima u hotelskim preduzećima neophodno je zbog bolje rentabilnosti, produktivnosti i ekonomičnosti. Posledično, razvoj i unaprijeđenje finansijskih rezultata hotelskih preduzeća pozitivno će uticati na ekonomske parametre na makro nivou.

Strategija razvoja ljudskih resursa u turizmu nije fokusirana samo na kratkoročne programe i strategije rešavanja problema integrisanja koncepta cjeloživotnog obrazovanja u obrazovni sistem. Dodatne obuke se mogu sprovoditi jednokratno u vidu kurseva, seminara i predavanja. Ipak, za dugoročni razvoj turističke privrede, mnogo veći značaj imaju srednjoročni i dugoročni programi povećanja kvaliteta obrazovanja. Srednjoročna i dugoročna perspektiva razvoja podrazumijeva strukturne promjene na polju formalnog i neformalnog obrazovanja koje moraju da budu usklađene sa potrebama tržišta. Obrazovni sistem mora biti povezan sa tržištem rada, na osnovu koga je potrebno kontinuirano vršiti modifikacije i korekcije. Trend diversifikacije turističkih usluga dovodi i do potrebe diversifikacije obrazovnih programa. Iz tog razloga je neophodno podsticati, odnosno motivisati privatna preduzeća da uvode nove i kreativne programe obrazovanja, odnosno stručnog usavršavanja. Iako državne i privatne obrazovne ustanove treba da budu ključne u procesu kreiranja stručnog kadra u sektoru turizma, postojeća ponuda programa stručnog osposobljavanja ne ide u korak sa potrebama tržišta. Šira tržišna orijentacija se može postići povećanjem broja privatnih obrazovnih ustanova. Bez razvijenog obrazovnog sistema nije moguće unaprijediti kvalitet radne snage u turizmu. Obrazovne ustanove su ključni akteri u obezbjeđenju, odnosno snabdijevanju tržišta stručnim kadrovima.

Kako bi se znanja i sposobnosti postojeće i buduće radne snage u turizmu Crne Gore uskladila sa potrebama tržišta, neophodno je promovisati cjeloživotno obrazovanje. Pored stručnosti i znanja, sektoru turizma je potrebna i kreativnost, što implicira potrebu za cjeloživotnim obrazovanjem i kontinuiranom edukacijom. Na ovaj način bi se i povećao broj ljudi svih starosnih dobi i etničke pripadnosti koji nastavljaju obrazovanje nakon završenog srednjeg obrazovanja. Ovo će zahtjevati ne samo povećanje broja učesnika u obrazovanju, osposobljavanju i razvoju na strani tražnje, već i bolju i organizovaniju ponudu obrazovanja I obuke.U Crnoj Gori mali broj odraslih razumije značaj kontinuiranog obrazovanja, te je samim tim i nizak stepen motivacije zaposlenih za unaprijeđenje kvalifikacija, a sa druge strane ni poslodavci nisu dovoljno motivisani zadugoročno ulaganje u razvoj ljudskog kapitala.

Rezultati sprovedenog istraživanja pokazali su da je neophodno restruktuirati postojeće stanje zaposlenih u hotelima Crne Gore na način koji će omogućiti sticanje znanja koja su u skladu sa potrebama savremenog tržišta i koji će Crnoj Gori donijeti bolji rezultate ne samo u odnosu na zemlje regiona nego i na svjetskom tržištu. To znači da buduće strategije razvoja ljudskih resursa moraju biti formulisane i implementirane na osnovu detaljnih studija i istraživanja, kao i daim se mora poklanjati veća pažnja u dijelu sprovođenja. Istraživanja ovog tipa moraju se sprovesti na mikro nivou, što znači da menadžeri hotelskih preduzeća treba da preuzmu odgovornost za usavršavanje svojih zaposlenih prema unapred definisanom planu i programu. Kako bi planovi obuke bili adekvatni, menadžeri moraju utvrditi koja su to znanja i vještine koje zaposlenima nedostaju, a imaju uticaj na kvalitet pružene usluge. Posebnu pažnju treba posvetiti menadžerskim i vještinama prodaje, komunikacije i rešavanju reklamacija, kao i znanju jezika obzirom da ovakve obuke nisu dovoljno zastupljene uprkos svom značaju za uspješno poslovanje. Kako bi se zaposleni motivisali na učešće u obukama, menadžment treba da preispita i postojeću organizacionu kulturu koja očigledno ne promoviše značaj usavršavanja zaposlenih. Pored toga, rukovodstvo svojim ličnim primjerom mora motivisati zaposlene da unapređuju sopstvena znanja i vještine ne samo zarad sticanja finansijske koristi već i zarad ličnog i profesionalnog razvoja.

Kako bi došlo do realizacije predloženih unaprijeđenja sektora ljudskih resursa, menadžeri moraju biti motivisani da sprovedu promjene. U tom cilju, potrebna je i podrška vlasnika hotelskih kompanija i države koja mora da promoviše značaj obrazovanja ljudskih resursa. Navedeno se može realizovati organizacijom predavanja, simpozijuma i konferencija koje će biti namjenjene rukovodstvu hotelskih preduzeća. Ova vrsta "takmičenja" može

postati veoma dobar motivator za domaća preduzeća da promjene dosadašnju politiku nedovoljne zainteresovanosti za ulaganje u razvoj zaposlenih koji su ključni faktor obezbjeđenja kvaliteta i rentabilnog poslovanja, a samim tim i uspjeha poslovanja u hotelijerstvu.

LITERATURA

KNJIGE:

1) Avelini Holjevac, I. (2002), *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji,* Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadzment.

2) Bahtijarevic – Šiber, F. (1999), *Management ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden Marketing.

3) Bakić, O., Nikolić, M. (2008), *Osnovi turizma i ugostiteljstva.* Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.

4) Barjaktarović, D. (2008), *Menadžment hotelskog preduzeća na savremenom turističkomtržištu*, Beograd: Univerzitet Singidunum.

5) Barjaktarović, D. (2013), *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Beograd: Univerzitet Singidunum.

6) Belch, E.G., Belch, A. M. (2001), *Advertising and Promotion,* 5thedition. New York: McGraw-Hill Irvin.

7) Bogićević, B. (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet.

8) Bogićević Milikić, B. (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet.

9) Bogićević Milikić, B. (2008), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd:Ekonomski fakultet.

10) Brymer, R., Johanson, M. (2011), *Hospitality: An Introduction*, 14th edition, Kendall Hunt Publishing Company.

11) Bunja, D. (2006), *Turisticko ugostiteljstvo*, Zadar:Sveučilište u Zadru.

12) Buhalis, D., Hyun Jun, S. (2011), *E-Tourism*, Goodfellow Publishers Limited, Woodeaton, Oxford.

13) Cerović, Z. (2003), *Hotelski menadžment*, Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.

14) Coffman, D. (1984), *Marketing for a Full House.* New York: School of Hotel Administration, Cormell University, Ithaca.

15) Čačić, K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Beograd: Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadzment.

16) Čerović, S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu,* Beograd:Univerzitet Singidunum.

17) Čerović, S. (2013), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, IIIizdanje, Beograd: Univerzitet Singidunum.

18) Čižmar, S. (2013), *Hotelijerstvo Hrvatske*, Sveučilište u Zagrebu: Ekonomski fakultet, Katedra za turizam.

19) Dahmer, S., Kahl, K. (1996), *The Waiter and Waiterses traning manual*, Fourth edition, Thomson Publising inc, Fourth edition.

20) Dana V. Tesone (2008), *Handbook of Hospitality Human recources management*, Orlando: Rosen Coledge of Hospitality Management, Orlando.

21) Dess, G., Lumpkin, G.T., Eisner, A. (2007), *Strategijski menadžment,* Beograd: Data Status.

22) Dessler, S. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Data Status.

23) Doubt, K. (2005), *Spajanje kultura: uspostavljanje kurseva na daljinu putem Interneta*, Prilozi za pedagoško-andragošku praksu na univerzitetu, Sarajevo: DES.

24) Đorđević-Boljanović, J. (2009), *Menadžment znanja*, Beograd: Data Status.

25) Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Univerzitet Singidunum.
26) Đurašević, S. (2008), *Turistička putovanja*, Podgorica: CID.
27) Grout, D. (2008), *Procijena i unaprijeđenje radnog učinka,* Novi Sad: Asse.
28) Elaković, S. (2006), *Sociologija slobodnog vremena i turizma*, Beograd: Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta Beogradu.
29) Hall, E.T. (1976), *Beyond Culture*, New York: Doubleday.
30) Haramija, P. (2006), *Marketing usmenom predajom: fenomen i mogućnosti*, Zagreb.
31) Hayes, D., Ninemeier, J. (2005), *Upravljanje hotelskim poslovanjem*, Zagreb: Biblioteka Turizmoteka.
32) Hofman, M. (2003), *Empatija i moralni razvoj,* Beograd: Dereta.
33) Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work related Values*, Beverly Hills: Sage.
34) Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences*, Thousand Ouks, CA: Sage Publications.
35) House R.J. et al. (eds.) (2004), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies,* Thousand Oaks, CA: Sage.
36) Hsu, C., Powers, T. (2002), *Marketing hospitality,* John Wiley&Sons.
37) Ikač, N. (2001), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Eurotrend marketing.
38) Iveković, D. (2006), *HR Menadžment, pojmovnik od A-Z,* Novi Sad: Adižes.
39) Jovanović Božinov, M., Kulić, Ž., Cvetkovski, T. (2004), *Menadžment ljudskih resursa, Beograd:* Megatrend univerzitet.
40) Jovanović, V., Đurđev, B., Srđić, Z., Stankov, U. (2012),*Geografskiinformacioni sistemi*, Beograd: Univerzitet Singidunum.
41) Kalakota R., Whinston A. B. (1996), *Electronic Commerce*, New York, Addison-Wisley Publishing Company, Inc.
42) Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Amstrong, G. (2006), *Osnove Marketinga*, Zagreb: Mate.
43) Kotler, P., Keller, K. L. (2006), *Marketing menadžment*, 12. izdanje,Beograd: Data Status.
44) Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2010), *Marketing u ugostiteljsrtvu, hotelijerstvu i turizmu,* Zagreb: Mate.
45) Kosar, Lj. (2008),*Hotelijerstvo II,* Beograd: Visoka hotelijerska škola strukovnih studija.
46) Kulić, Ž. (2003), *Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem*, Beograd: Megatrend Univerzitet.
47) Lacmanović, D. (2006), *Prodaja hotelskog proizvoda*, Bar: Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu.
48) Laudon, K., Laudon, J. (2007), *Management Information Systems,* 10th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
49) Levi-Jakšić, M., Komazec, G. (2003), *Menadžment operacija*, 2. izdanje, Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka.
50) Lončar, M. (2008), *Osnovi restoraterstva, Beograd:* Visoka hotelijerska škola strukovnih studija.
51) Lončarević, R. (2007), *Menadžment*, Beograd: Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje.
52) Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2007), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Beograd: Univerzitet Singidunum.
53) Milisavljević, M. (2000), *Strategijski menadžment*, Beograd: Čigoja štampa.

54) Milosavljević, M., Mišković, V. (2011), *Elektronsko poslovanje*, Beograd: Univerzitet Singidunum.
55) Ninemaier, J., Hayes, D. (2005), *Upravljanje hotelskim poslovanjem,* Zagreb: M plus.
56) Njeguš, A. (2010), *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Beograd: Univerzitet Singidunum.
57) Northouse, G. P. (2007), *Liderstvo: teorija i praksa*, IV izdanje, Beograd: Data Status.
58) Petković, M., Janićijević, N., Bogićević Milikić, B. (2006), *Organizacija*, Beograd: Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu.
59) Philip, K., Bowen, J., Makens, J. (2010), *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, Zagreb: Mate.
60) Powers, T. (1990), *Marketing Hospitality*, New York: John Wiley&Sons.
61) Piotr Gritzel , Methods for the assessment of tourist destinations competitives, Wroclaw University of Ecomics
62) Pržulj, Ž. (2002), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća.
63) Radosavljević, Ž., Tomić, R. (2006), *Menadžment u modernom biznisu,* Novi Sad: Privredna akademija.
64) Ratković, R. (2006), *Hotelski menadžment*, Bar: Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu.
65) Ratković, R. (2009), *Razvoj hotelijerstva u Crnoj Gori – geneza, stanje i perspektive*, Cetinje: IVPE.
66) Robbins, S., Coulter, M. (2005), *Menadžment*, 8. izdanje, Beograd: Data Status.
67) Schiffman, L., Kanuk, L. (2000), *Ponašanje potrošača*, New Jersey: Prentice hall, Upper Sadle River.
68) Senge, P. (2001), *Peta disciplina*, Zagreb: Mozaik knjiga.
69) Sigala, M., Christou, E., Gretzel, U. (2012), *Social Media in Travel Tourism and Hospitality: Theory Practice and Cases*, UK, Ashgate Publishing, Ltd.
70) Spasić, V., Čerović, S. (2013), *Ekonomsko finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu,* Beograd: Univerzitet Singidunum.
71) Stankić, R. (2009), *Elektronsko poslovanje*, Beograd: Ekonomski fakultet.
72) Stojanović, M., Krasavčić, M. (2008), *Restoraterstvo I*, Beograd: Visoka škola strukovnih studija.
73) Stoner, Dž., Friman, E., Gilbert, D. (2000), *Menadžment*, Beograd: Želind.
74) Svorcan, N. (2011), *Strategija hotelske marke*, Beograd: Visoka hotelijerska škola.
75) Thomson, A., Strickland, A., Gamble, J. (2005), *Strateški menadžment*, Zagreb: Mate.
76) Tomašević, V. (2007), *Profesionalni razvoj i poslovne vještine,* Beograd: Univerzitet Singidunum.
77) Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008), *Human resource management,* Prentice Hall, Edinbourgh Gate.
78) Tucaković, M. (2009), *Značaj ljudskih resursa u hotelijerstvu*, Beograd: Univerzitet Singidunum.
79) Turban, E., McLean, E., Wetherbe, J. (2003), *Informaciona tehnologija za menadžment,* Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
80) Turban,E., King, D., McKay, J., Marshall,P., Lee, J., Viehland, D. (2008), *Electronic Commerce 2008: A Managerial Perspective*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
81) Vlahović, S. (2006), *Menadžment*, Bar: Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu.
82) Vlahović, S. (2008), *Liderstvo u savremenim organizacijama,* Podgorica: CID.
83) Vlahović, S. (2010), *Praksa upravljanja ljudskim resursima hotelskih kompanija iz okruženja: Hotel Splendid Bečići (5*),* Beograd: Univerzitet Singidunum.

84) Vlahović, S. (2011), *Liderstvo-faktor uspjeha preduzetničkih organizacija, Ekonomski razvoj kroz prizmu preduzetništva*, Podgorica: Ekonomski fakultet.
85) Vlahović, S., Bulatović, I. (2013), *Menadžment,* Podgorica: Univerzitet Mediteran.
86) Vujić, V. (2004), *Menadžment ljudskog kapitala,* Rijeka: Udžbenici sveučilišta u Rijeci, Opatija: Fakultet za Turistički i hotelski menadžment.
87) Vujović S., Ristić Ž. (2008), *Ekonomska teorija menadžmenta,* Beograd: LIBER.
88) Walker, J. (2006), *Intoduction to Hospitality Management,* New Jersey: Pearson Prentice Hall.
89) Walker, J. (2007), *Introduction to Hospiality Industry*, New Jersey: Pearson Prentise Hall.
90) Weihrich, H., Koontz, H. (1998), *Menadžement,* Zagreb: MATE.
91) Woods, R. (2006), *Managing Hospitality Human Resources*, IV edition, Michigan: Educational Institute, Amjerican Hotel & Lodging Assotciation, Lansing.
92) Zhou, Z. (2004), E-*Commerce &Information Technology in Hospitality & Tourism*, Cengage Learning.
93) Županović, I. (2011), *Strateški menadžment turističke destinacije*, Cetinje: IVPE.
94) Županović, I. (2013), *Yield Menadžment u turističkoj industriji,* Budva: Fakultet za biznis i turizam.

ČLANCI:

95) Aksentijević Jelić, A., Avakumović, Č., Jelić, M. (2010), "Kompetentnost i razvoj karijere u proizvodno-poslovnom sistemu",*Međunarodna naučna konferencija: Menadžment 2010.,* Kruševac.
96) Buhalis, D., Law, R. (2008), "Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – The state of eTourism research",*Tourism Management*, 29 (4). str. 609-623.
97) Čerović, S., Vukosav, S., Lazović, T. (2009), "Liderstvo u turističkim preduzećima", *Hotellink* br. 13-14. str. 312-333.
98) Čurin M. (2007), "Kvalitet u hotelijerstvu", prilog u zborniku *Hotelsko poslovanje, Projekat:Edukacija zaposlenih u turizmu*, Beograd: Ministarstvo trgovine, turizma i usluga i Univerzitet Singidunum – Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment.
99) Hoffman, D. (2000), "The revolution will not be televised: Introduction to the special issue on marketing science and the Internet". *Marketing Science*, 19(10). str. 1-3.
100) Ivandić, N. (2012), "Aktuelno stanje nacionalnog hotelijerstva", *XV. Kongres hotelijera*, Institut za turizam. URL: http://www.iztzg.hr/UserFiles/File/novosti/2012/AKTUALNO-STANJE-NACIONALNOG-HOTELIJERSTVA-Zagreb-21_11-ver-1.pdf, pristupljeno 20.08.2014.
101) Ivanović, M. (2010), *Menadžment ljudskih resursa u hotelijerstvu Crnogorskog primorja* - doktorska disertacija. Novi Sad: Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo.
102) Kim, Y., Kim, S., Seo, J., Hyun, J. (2011), "Hotel Employees' Competencies and Qualifications Required According to Hotel Divisions", *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*,3(2), str.1-18.
103) Kotter, J. P. (1998), "What Leaders Really Do?", *Harvard Business Review on Leadership,* Harvard business school Press, USA.
104) Perkov, D. (2005), "Kvaliteta hotelske usluge, odraz organizacijske kulture", *Hotellink: Časopis za teoriju i praksu hotelijerstva*, 6 (6), str.99-105.

105) Radenović, M., Tripković Marković, A., Drljević, O., Ćoso, R. (2016), "Izazovi menadžmenta ljudskih resursa u hotelskoj industriji Crne Gore", *Teme.*

106) Radović, M. (1997), "Jedan pogled na inicijalnu fazu razvoja turizma u Crnoj Gori", *Zbornik radova: Razvoj turizma u Crnoj Gori u XIX i u prvoj polovini XX vijeka,* Cetinje. str 113.

107) Rakić, M., Rakić, B. (2007), "Lideri i menadžeri", Zbornik radova: *Liderstvo u zemljama tranzicije, ispoljene i buduće tendencije*, Skupa na Fakultetu za trgovinu i bankarstvo pri Univerzitetu "Braća Karić", Beograd. str. 124-131.

108) Ruzić, D. Andrlić, B. Ruzić, I. (2011), "Web 2.0 Promotion Techniques in the Hospitality Industry", *International Journal of Management Cases*,13(4),str.310-319.

109) Salvoley, P., Mayer, J.D. (1990), "Emotional intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*,3(9), str. 185-211.

110) Si-qing, L. A. (2005), "Theoretic Discussion of Tourism E-commerce", *Proceeding ICEC '05 Proceedings of the 7th international conference on Electronic commerce*, New York: ACM.str. 1-5.

111) Stiakakis, E., Georgiadis, C.K. (2011), "Drivers of a tourism e-business strategy: The impact of information and communication technologies", *Operational Research: An International Journal,* 11 (2), str. 149-169.

112) Uskoković, B., Brailo, V. (1997), "Turistička promocija Crne Gore do sredine XX vijeka", *Zbornik radova: Razvoj turizma u Crnoj Gori u XIX i u prvoj polovini XX vijeka,* Cetinje. str. 126.

113) Vlahović S. (2008), "Značaj kadrovske strukture za razvoj hotelijerske industrije Crne Gore", prilog u zborniku *Hotelska kuća 2008*, Zlatibor: HORES. str. 40-41.

WEB SAJTOVI:

114) Berezny, J. (2013), *The Top 20 Hotels & Resorts on Facebook*, TentSocial. URL: http://tentsocial.com/blog/bid/270699/The-Top-20-Hotels-Resorts-on-Facebook-INFOGRAPHIC, pristupljeno 22.07.2013.

115) Centralna Banka Crne Gore (2013), Broj gostiju i broj noćenja u periodu od 2003-2013. godine. URL: http://www.cb-mn.org/index.php?mn1=statistika&mn2=realni_sektor, pristupljeno 5.11.2014.

116) Deloitte (2010), *Hospitality 2015: Game changers or spectators?* URL:https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Tanzania/Local%20Assets/Documents/Deloitte%20Reports%20-%20Hospitality%202015.pdf, pristupljeno 12.06.2014.

117) Deloitte (2011), *Hospitality 2015: Tourism, Hospitality, and Leisure Trends.* str.14. URL: http://www.deloitte.com/assets/DcomUnitedStates/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/us_thl_hospitality2015_053111.pdf, pristupljeno 28.07.2014.

118) Ernst & Young(2013), *Global hospitality insights: Top thoughts for 2013.* URL: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Top_thoughts_for_2013/$FILE/Top_thoughts_for_2013.pdf, pristupljeno 12.07.2014.

119) Ernst & Young (2014), *Global hospitality insights: Top thoughts for 2014.* URL: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Global_hospitality_insights_2014/$FILE/EY-Global-hospitality-insights-2014.pdf, pristupljeno 22.09.2014.

120) Euromonitor International (2012), *Global hotels: Innovating for growth*, Issue 3. http://www.wtmlondon.com/library_2/1545060_assocPDF.pdf, pristupljeno 2.11.2014.
121) Hotel Managers Group (2013), *Global Performance by Region – May 2011 to May 2012 Comparison*. URL: http://hmghotelsblog.com/2012/06/26/a-closer-look-at-growth-in-the-worldwide-hotel-industry-2012/, pristupljeno 12.08.2014.
122) ___(2012), *Best in Travel 2013 - Top 10 countries*, Lonely Planet. URL: http://www.lonelyplanet.com/themes/best-in-travel/top-10-countries/ [10.08.2014]
123) Monstat (2013), *Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Crnoj Gori u 2013. godini*, Podgorica. URL: http://www.monstat.org/userfiles/file/ICT/IKT%20U%20DOMACINSTVIMA%202013.pdf, pristupljeno 7.07.2013.
124) Montenegro travel (2013), *Hotel Queen of Montenegro dobitnik dvije prestižne nagrade*. URL: http://www.montenegro.travel/me/content/hotel-queen-montenegro-dobitnik-dvije-prestizne-nagrade, pristupljeno 02.04.2014.
125) Montora, http://www.montora.com/index.php
126) Pavlović, T. (2014), Kadrovsko odjeljenje, *SAVATH*. URL: http://savath.net/kadrovsko-odjeljenje, pristupljeno 15.04.2014.
127) PWC (2014), *Hospitality Directions US*. URL: http://www.pwc.com/en_US/us/asset-management/hospitality-leisure/publications/assets/pwc-hospitality-directions-lodging-outlook.pdf, pristupljeno 12.10.2014.
128) Towers Watson (2013), *Talent Management and Rewards Survey 2012 – 2013, U.S. Report*. URL:http://www.towerswatson.com/DownloadMedia.aspx?media={5A402DB1-50AC-4945-B15D-74709C57A8A0}, pristupljeno 21.03.2014.
129) Towers Watson (2014), *The Targeted Employee Value Proposition, Drive Higher Performance Through Key Talent and Differentiated Rewards 2013 – 2014*, Talent Management and Rewards Study. URL: http://www.towerswatson.com/DownloadMedia.aspx?media={FB807006-42C6-42CD-B7B7-9FAB9CA953A0}, pristupljeno 21.03.2014.
130) Yahoo Voices (2010), *The Role of Internet in the Hospitality Industry*. URL: http://voices.yahoo.com/the-role-internet-hospitality-industry-6499282.html, pristupljeno 1.06.2013.

OSTALA LITERATURA:

131) Board of Studies NSW (2013), *Employability Skills In Hospitality*, Australia.
132) DEG - Njemačko društvo za investicije i razvoj (2003), *Prostorni koncept za turistički razvoj regiona Boka Kotorska, Regionalni Masterplan za turizam*.
133) Blackshaw, P. Nazzaro, M. (2004), *Consumer-Generated Media (CGM) 101: Word-of-mouth in the age of the Web fortified consumer*. URL: http://www.brandchannel.com/images/papers/222_cgm.pdf, pristupljeno 24.03.2013.
134) EAR (2008), *Upravljanje kadrovima - specijalisticki kurs trening HR management*, Business.com. URL: http://www.serbia-business.com/serb/images/stories/pdfs/poslovanje_menadzment/Upravljanje%20kadrovima.pdf, pristupljeno 11.02.2014.

135) EC (2001), *Final report of working group B: Improving training in order to upgrade skills in the tourism industry*. URL: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/documents/working-groups-reports/index_en.htm#h2-2, pristupljeno 12.08.2014.

136) EC (2009), eSkills Demand Developments and Challenges, *e-Business Watch Study Report No.05*. URL: http://www.empirica.com/themen/ebusiness/documents/FR05-2009_eSkills.pdf, pristupljeno 3.08.2013.

137) First Merchant Services, L.L.C. Coyle Hospitality Group (2012), *Social media in the hospitality industry: 2012 Trend report, A Look at How Hospitality Businesses Leverage Social Media to Gain a Competitive Advantage.*

138) HEC (2013), *Stručno obrazovanje za kadrove u turizmu*, Prezentacija za okrugli sto u hotelu Residence. URL: http://www.zzzcg.org/shared/Prezentacija%20za%20Okrugli%20sto%20hotel%20Residence.ppt. pristupljeno 16.04. 2014.

139) Horwath Consulting, Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu Bar (2011), *Poslovanje hotelijerstva u Crnoj Gori -2011*, Ministarstvo turizma i održivog razvoja, Podgorica.

140) Ministarstvo turizma Hrvatske (2003), *Strategija razvoja hrvatskog turizma do 2010. godine*.

141) Ministarstvo održivog razvoja i turizma CG (2014), *Uticaj visokokvalitetnih hotelsko-ugostiteljskih kapaciteta na turizam,* URL: http://www.mrt.gov.me/ResourceManager/FileDownload.aspx?rid=157863&rType=2, pristupljeno 10.10.2014.

142) Ministarstvo turizma RH (2014), *Popis kategoriziranih turističkih objekata: hoteli, kampovi i marine u Republici Hrvatskoj*. URL: http://www.mint.hr/default.aspx?ID=371, pristupljeno 25.08.2014.

143) MKG Group (2013), "World Ranking 2013 of Hotel Groups and Brands", *Hospitality On*. URL: Http://Hospitality-On.Com/En/News/2013/04/04/Exclusive-Mkg-Hospitality-World-Ranking-2013-Of-Hotel-Groups-And-Brands/ Pristupljeno 16.03.2015.

144) Orehovački T, Konecki M, Stapić Z. (2008), *Primjena Web 2.0 tehnologija u poslovanju*, CASE 20 - metode i alati za razvoj poslovnih i informatičkih sustava. URL: http://student.foi.hr/~zstapic/dwnld/radovi/strucni/2008/Web%202.0.pdf

145) Turistička organizacija Crne Gore (2009), *Bilten broj 81,* Ministarstvo turizma Crne Gore.

146) Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet: Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo (2012), *Turizam kao osnovna determinanta dosadašnjeg razvoja hotelijerstva*, predavanja iz predmeta: Međunarodni lanci u hotelijerstvu. URL:http://www.dgt.uns.ac.rs/download/lanci1.pdf, pristupljeno 21.05.2014.

147) Pavlović, T. (2010), Organizaciona šema hotela, *Caffe&Bar*. str. 82-83. URL: http://savath.net/publikacije, pristupljeno 01.05.2014.

148) Statitical Office of the Republic of Slovenia (2011), *Rapid Reports No.16: Tourism, HOTELS, SLOVENIA, 2008–2010*. URL: URL: http://www.stat.si/doc/statinf/21-SI-O16-1101.pdf, pristupljeno 17.08.2014.

149) Slovenian Tourist Board (2013), Slovenian Tourism in Numbers, The Official Travel Guide. URL: http://www.slovenia.info/en/Slovenian-Tourism-in-Numbers.htm?ps_najpomembnejsi-kazalniki=0&lng=2, pristupljeno 21.08.2014.

150) Stojaković, G. (2013), *ITB trendovi*, Berlin. URL: http://www.turizamns.rs/sites/default/files/ITB%20BELIN%20trendovi.pdf, pristupljeno 22.06.2014.

151) Šuković, D. (2013), *Sezonsko zapošljavanje domaće radne snage u turizmu*, Vlada Crne Gore, Ministarstvo održivog razvoja i turizma.
152) UNWTO (2012), International tourists to hit 1.8 billion by 2030., Madrid. URL: http://media.unwto.org/en/press-release/2011-10-11/international-tourists-hit-18-billion-2030, pristupljeno 5.10.2014.
153) Uredba o subvencijama za zapošljavanje određenih kategorija nezaposlenih lica . "Službeni list Crne Gore, broj 11/2012"
154) Vlada CG (2005), *Strategija obrazovanja odraslih za Crnu Goru od 2005-2015. godine*, Podgorica.
155) Vlada CG, Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine (2007), *Strategija razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma u Crnoj Gori,* Podgorica.
156) Vlada CG, Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine (2008), *Strategija razvoja turizma CG do 2020.godine*, Podgorica.
157) Vlada CG, Ministarstvo ekonomije (2011), *Strategija regionalnog razvoja Crne Gore 2010-2014*, Podgorica. URL: http://www.seeclimateforum.org/upload/document/strategija_regionalnog_razvoja_crne_gore_2010-2014.pdf
158) Vlada CG, Ministarstvo rada i socijalnog staranja (2011),*Nacionalna strategija zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa: 2012-2015.*, Podgorica.
159) Vlada CG, Ministarstvo održivog razvoja i turizma CG (2013), *Akcioni plan za pripremu turističkih sezona - Agenda reformi u oblasti turizma,*Podgorica.
160) Vlada CG, Ministarstvo održivog razvoja i turizma Crne Gore (2013), *Priručnik za mala i srednja preduzeća*, Podgorica.
161) Vlada CG, Ministarstvo rada i socijalnog staranja (2013), *Akcioni plan zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa za 2014 godinu*, Podgorica.
162) Vlada HR (2013), *Strategija razvoja turizma RH do 2020. godine.* URL:http://www.vlada.hr/hr/content/download/243315/3567553/file/Strategija%20razvoja%20turizma%20Republike%20Hrvatske%20do%202020.%20godine.pdf, pristupljeno 15.08.2014.
163) Zavod za zapošljavanje CG (2009), *Analiza o tržištu rada, kvalifikacionim i obrazovnim potrebama u turizmu i ugostiteljstvu*, Podgorica.
164) Zakon o radu,"Sl. list Crne Gore", br. 49/08, 26/09, 88/09, 26/10, 59/11

PRILOZI

Prilog 1. Upitnik

Za potrebe doktorske disertacije vrši se anketiranje slučajno izabranih zaposlenih u hotelskim preduzećima u Crnoj Gori. Molim Vas da učestvujete u istraživanju taku što ćete slobodno i iskreno odgovoriti na postavljena pitanja. Takođe Vas molim da pažljivo pročitate ponuđene odgovore i napišete mišljenja. Napominjem da je anketa potpuno **ANONIMNA.**

1. **Radite u hotelu sa sledećim brojem zvjezdica ?**

   3 4 5

2. **U kom sektoru hotela radite ?**

   a. Kabinet generalnog direktora
   b. Prodaji i marketingu
   c. Hrana i piće
   d. Sektor noćenja
   e. Ljudski resursi (pravni,računovodstveni sektor, administracija)
   f. Tehnička služba, obezbeđenje
   g. Spa i wellness

3. **Na kojoj poziciji radite ?**

   a. Izvršni direktor
   b. Menadžer jednog od navedenih sektora u pitanju broj 2
   c. Radnik u sektorima navedenim u pitanju broj 2

4. **Koliko imate godina?**

   a. 20 do 30
   b. 30 do 50
   c. Preko 50

5. **Koliko godina radite u hotelskoj industriji ?**

   a. Manje od 3
   b. 3 - 10
   c. 10-20
   d. Više od 20

6. **Koliko jezika tečno govorite?**

   a. 1
   b. 2
   c. 3
   d. Više od tri

7. **Koje jezike tečno govorite (možete zaokružiti više odgovora)?**

   a. Engleski
   b. Ruski
   c. Njemački
   d. Italijanski
   e. Ostalo

8. **Koja je vaša stručna sprema(u produžetku, pored zaokružene stručne spreme obavezno navesti koju ste školu završili npr-3. Visoka škola – mašinski fakultet)?**

   a. Osnovna škola
   b. Srednja škola
   c. Viša škola
   d. Visoka škola (3. i 4. stepen)
   e. Magistar nauka
   f. Doktor nauka

9. **Sa kojim programima nesmetano radite?**

   a. Word
   b. Excel
   c. Power point
   d. Office paket
   e. Micros –fidelio
   f. Neki drugi hotelski program

10. **Da li ste zaposleni na ?**

    a. Određeno vrijeme (sezonski)
    b. Na neodređeno vrijeme

11. **Kakav uticaj ljudski resursiimaju na ukupno poslovanje i imidž hotela ?**

    a. Nema većeg uticaja ni na imidž ni na poslovanje
    b. Nema uticaja na imidž, a ima na poslovanje
    c. Ima uticaja na imidž, a nema na poslovanje
    d. Ima veći uticaj na imidž, a manji na poslovanje

e. Ima manji uticaj na imidž, a veći na poslovanje
f. Ima veliki uticaj i na imidž i na poslovanje

12. U kojoj mjeri ste zadovoljni uslovima rada u hotelu u kojem radite (zaokružite broj)?

1 2 3 4 5

13. U produžetku napišite uslov kojim ste NEZADOVOLJNI
_____

14. U produžetku napišite uslov kojim ste ZADOVOLJNI
_____

15. U kojoj mjeri ste zadovoljni mjesečnom platom u hotelu u kojem radite (zaokružite broj)?

1 2 3 4 5

16. U kojoj mjeri ste zadovoljni odnosom nadređenog menadzera prema vama (zaokružite broj)?

1 2 3 4 5

17. Na koji način se vrši regrutacija za posao (možete zaokružiti više odgovora, a najviše 2)?

a. Putem oglasa umedijima (časopisi, radio i televizija, Internet)
b. Agencije koje se bave zapošljavanjem
c. Obrazovne institucije (škole i fakulteti koje ste pohađali, preporuke profesore i nastavnika)
d. Direktno ste se prijavili u kompaniju
e. Po preporuci nekog zaposlenog, kolege iz kompanije
f. Po preporuci nekog drugog ko ne radi u kompaniji
g. Po preporuci nekog prijatelja vlasnika ili menadžera
h. Ostalo (konferencije, simpozijumi, stručna praksa itd.)

18. Koliko mislite da treba da traje obuka za pojedinoradno mjesto u hotelijerstvu (kuvar, konobar, recepcioner)?

a. 1 mjesec
b. 3 mjeseca
c. 6 mjeseci
d. 12 mjeseci
e. Više godina

19. Ko donosi najviše odluka u hotelu u kojem radite?

a. Vlasnik
b. Generalni direktor
c. Neposredni menadžer sektora
d. Radnik u sektoru

20. Kako se vrši nagrađivanje u kompaniji (možete zaokružiti više odgovora, a najviše tri)?

a. Povečanjem plate
b. Stimulacije (finansijske i druge) – stimulacije si vec naveo u ostalim tackama
c. Pohvalama
d. Unapređenjem
e. Stipendije i školarine
f. Ostalo (studijska putovanja, plaćeno odsustvo, specijalizacije, službeni automobil)

21. Kako se najbrže napreduje u kompanijiu kojoj radite?

a. Privatnim poznanstvom sa vlasnikom
b. Privatnim poznanstvom sa neposrednim menadžerom
c. Kao dobar, tačan i poslušan radnik
d. Ostalo (navesti kako)
_____

22. Kako se najčešće vrši motivacija za posao (možete zaokružiti i više odgovora a najviše 3)?

a. Adekvatna i stimulativna plata
b. Poboljšanje plate
c. Poboljšanje uslova za rad
d. Mogućnost napredovanja
e. Mogućnost usavršavanja
f. Rad za priznati hotelski brend

23. Koje su vrste obuke najčešće u vašoj kompaniji (možete zaokružiti više odgovora, a najviše tri)?

a. Učenje jezika
b. Stručna obuka u sklopu vašeg radnog mjesta
c. Obuka za rad sa računarima
d. Menadžerske obuke
e. Upoznavanje sa kompanijom i vještine ophođenja sa gostima
f. Obuke kroz rotiranje poslova (cross trening)
g. Obuka kroz simuliranje događaja u hotelu
h. Rešavanje reklamacija
i. Poboljšanje prodaje (za sve sektore)
j. Razvoj liderstva
k. Razvoj menadžerskih sposobnosti

24. Koliko je obuka iz predhodnog pitanja trajala?

a. 1-3 dana
b. 7 dana
c. 1 mjesec
d. 6 mjeseci
e. Godinu dana
f. Više godina
g. Svaki dan(prije, poslije ili u toku posla)

25. Da li mjerite produktivnost u hotelu u kojem radite?

a. Dab. Ne c. Ne znam kako se mjeri produktivnost

26. Na koji način mjerite produktivnost ?

a. Ostvareni broj noćenja/prosječan broj radnika
b. Bruto promet/prosječan broj radnika
c. Realizovani sati rada/normirani (potrebni) sati rada
d. Ostalo (ispod teksta napišite primjer kako)

Hvala !

DDR - Ljudski resursi kao faktor razvoja hotelijerstva u Crnoj Gori

ORIGINALITY REPORT

5%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	www.singipedia.singidunum.ac.rs Internet	272 words — < 1%
2	www.modrykonik.sk Internet	228 words — < 1%
3	Bošnjović, Jasna. "MENADŽMENT RADNE USPJEŠNOSTI", Pregled, 2011. Publications	157 words — < 1%
4	www.zzzcg.org Internet	150 words — < 1%
5	bjelasica-komovi.me Internet	144 words — < 1%
6	www.besplatniseminarskiradovi.com Internet	108 words — < 1%
7	ministarstvo.org Internet	105 words — < 1%
8	www.gov.me Internet	87 words — < 1%
9	www.mrs.gov.me Internet	82 words — < 1%
10	cbcg.me Internet	78 words — < 1%

11	web.efzg.hr Internet	76 words — < 1%
12	www.akroasis.org Internet	73 words — < 1%
13	0013-3264, 2003 Publications	69 words — < 1%
14	www.classter.ru Internet	64 words — < 1%
15	Vukan, Vujovic. "Structural-dimensional concept of tourism service quality", Singidunum Journal of Applied Sciences, 2013. CrossCheck	61 words — < 1%
16	Đoković, Filip, and Dženan Kulović. "STRATEGIJSKO ODLUČIVANJE U HOTELIJERSTVU", Socioeconomica, 2013. CrossCheck	59 words — < 1%
17	www.goodfellowpublishers.com Internet	53 words — < 1%
18	www.montedom.com Internet	51 words — < 1%
19	bs.scribd.com Internet	49 words — < 1%
20	seminarski.in.rs Internet	45 words — < 1%
21	www.fthm.uniri.hr Internet	42 words — < 1%
22	Zupanovic, Ivo. "OPTIMAL COMBINATION OF MARKETING INSTRUMENTS AS A BASIS FOR TOURIST DESTINATION STRATEGIC MANAGEMENT", Tourism & Hospitality Management/13307533, 20071201 Publications	40 words — < 1%

23	Boljevic, Agnes, Jelena Premovic, and Vesna Stojanovic-Aleksic. "Human resources as a factor of creating competitive advantages of the tourism enterprises", Tehnika, 2014. CrossCheck	33 words — < 1%
24	0048-5705, 2008 Publications	32 words — < 1%
25	RATKOVIĆ, RADE. "PREVENTION AND SURPASSING THE CRISIS IN HOSPITALITY INDUSTRY", Tourism & Hospitality Management/13307533, 20100502 Publications	32 words — < 1%
26	ozon.dizajn.me Internet	30 words — < 1%
27	www.magistarski.com Internet	30 words — < 1%
28	Zijada, Rahimić dr.. "KONTINUIRANO OBRAZOVANJE ZAPOSLENIH U SVRHU JAČANJA KONKURENTSKE POZICIJE BH KOMPANIJA", Zbornik Radova/05817439, 20080101 Publications	29 words — < 1%
29	skemman.is Internet	29 words — < 1%
30	tobias-reinhardt.de Internet	28 words — < 1%
31	www.crnarupa.singidunum.ac.rs Internet	27 words — < 1%
32	0042-8450, 2008 Publications	26 words — < 1%
33	www.seminarskiradovi.me Internet	26 words — < 1%

34	www.tourismconcern.org.uk Internet	25 words — < 1%
35	www.business.stir.ac.uk Internet	24 words — < 1%
36	lemima.rs Internet	24 words — < 1%
37	Martinho, José Nuno Foja(Machado, Joana César). "Plano estratégico de E-Marketing para as medias sociais", Veritati - Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa, 2012. Publications	23 words — < 1%
38	0350-0373, 2004 Publications	23 words — < 1%
39	www.pdfplace.net Internet	22 words — < 1%
40	www.vodacom.co.me Internet	21 words — < 1%
41	www.didceleritas.hr Internet	19 words — < 1%
42	pdftutorial.net Internet	17 words — < 1%
43	www.defendologija-banjaluka.com Internet	16 words — < 1%
44	www.e-icaib.org Internet	15 words — < 1%
45	www.indmanager.edu.rs Internet	15 words — < 1%
46	www.velika-plaza.info Internet	15 words — < 1%

47	www.berane.me Internet	14 words — < 1%
48	azlp.me Internet	14 words — < 1%
49	seebiz.eu Internet	14 words — < 1%
50	International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 28, Issue 1 (2016) Publications	14 words — < 1%
51	Kybernetes, Volume 35, Issue 7-8 (2007-05-20) Publications	13 words — < 1%
52	vaspitacns.edu.rs Internet	13 words — < 1%
53	"POSTERI ABSTRAKTI: Hirurgija", Medicinski Zapisi / Medical Essays/04197747, 20090501 Publications	12 words — < 1%
54	intermex.rs Internet	12 words — < 1%
55	www.stat.si Internet	12 words — < 1%
56	Obradoviű, Nebojša. "New Tourism products in Montenegro", Entrepreneurial Economy/14516659, 20051201 Publications	12 words — < 1%
57	visit-montenegro.com Internet	12 words — < 1%
58	www.ff.uni-lj.si Internet	11 words — < 1%
59	elib.kkf.hu Internet	

		11 words — < 1%
60	www.vspep.edu.rs Internet	11 words — < 1%
61	0353-8648, 2008 Publications	11 words — < 1%
62	Publications	11 words — < 1%
63	Lelić, Edina Šiljegović and Babajić, Amra. "POREZNA POLITIKA KAO FAKTOR RAZVOJA ZEMALJA ZAPADNOG BALKANA NA PUTU KA EVROPSKIM INTEGRACIJAMA", Business Consultant / Poslovni Konsultant, 2012. Publications	11 words — < 1%
64	cis.payap.ac.th Internet	10 words — < 1%
65	montenegrowing.me Internet	10 words — < 1%
66	www.f.bg.ac.rs Internet	9 words — < 1%
67	Zivkovic, Dragic, Suzana Gucanin, and Zdravko Jez. "Managing the human resources in beer industry", Ekonomika poljoprivrede, 2014. CrossCheck	9 words — < 1%
68	www.manero.hr Internet	9 words — < 1%
69	www.fivewpg.com Internet	9 words — < 1%
70	Worldwide Hospitality and Tourism Themes, Volume 5, Issue 2 (2013-05-27) Publications	9 words — < 1%

71	splendid.montenegro.com Internet	9 words — < 1%
72	www.griffith.edu.au Internet	8 words — < 1%
73	Clegg. International Encyclopedia of Organization Studies Publications	8 words — < 1%
74	cbsntweb.curtin.edu.au Internet	8 words — < 1%
75	www.pedagogika-andragogika.com Internet	8 words — < 1%
76	svipoznati.blogger.ba Internet	8 words — < 1%
77	Ivanovic, Slobodan, and Eddy Rot. "Entrepreneurship development in destinations of religious tourism", Turisticko poslovanje, 2014. CrossCheck	7 words — < 1%
78	"CRNOGORSKI EKONOMSKI TRENDOVI", Montenegro Economic Trends/14513617, 20100401 Publications	7 words — < 1%
79	Radunoviű, Mira. "Tourism development in Montenegro", Entrepreneurial Economy/14516659, 20051201 Publications	6 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES OFF
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY ON
EXCLUDE MATCHES < 5 WORDS